

HANNA-LEENA SAARENMAA

# Muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen menetelmät palvelukonseptin uudistamisen lähtökohtana

Asiakkaana Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintäpalvelut

**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**

Muotoilun koulutusohjelma (YAMK)

Muotoilun ja media-alan koulutus

Hanna-Leena Saarenmaa

Opinnäytetyö

74 sivua

Kevät 2017

MUOTOILUAJATTELUN JA  
YHTEISKEHITTÄMISEN MENETELMÄT

# palvelukonseptin uudistamisen lähtökohtana

---

Asiakkaana Tampereen ammattikorkeakoulun  
Viestintäpalvelut

# Tiivistelmä

SAARENMAA,  
HANNA-LEENA:

MUOTOILUAJATELUN  
JA YHTEISKEHITTÄ-  
MISEN MENETELMÄT  
PALVELUKONSEPTIN  
UUDISTAMISEN LÄHTÖ-  
KOHTANA

ASIAKKAANA  
TAMPEREEN AMMATTI-  
KORKEAKOULUN  
VIESTINTÄPALVELUT

74 sivua  
Kevät 2017

ASIASANAT:  
*muotoiluajattelu, palve-  
lukonsepti, lean-ajatte-  
lu, yhteiskehittäminen*

Muutos ja sen johtaminen ovat tulleet pysyväksi osaksi organisaatioiden toimintaa. Olisiko myös organisaatioiden kehittämisen työkalujen aika päivittyä muutoksen mukana? Opinnäytetyöni on kehittämistyö Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintäpalveluille. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää millaiset muotoiluajattelu ja yhteiskehittämistä soveltavat menetelmät tukisivat yksikön ja sen palveluiden kehittämistä.

Kehittämistyössäni käytetyt menetelmät voi jakaa karkeasti kahteen tasoon. Ylätasolla käsitellään muotoiluajattelun ja lean-ajattelun teemoja, joista etsittiin uusia ajatusmalleja ja ymmärrystä työn ja toiminnan kehittämiseen. Alemmalla tasolla näitä ajatusmalleja sovellettiin käytäntöön yhteiskehittämisen työpajoissa, joiden menetelmät käsittelivät lähinnä analysoinnin, visualisoinnin ja ideoinnin teemoja.

Konkreettisia kehittämistyön tuloksia avataan teemoitettujen työpajojen kuvauksissa. Yhteiskehittämisen työpajoja järjestettiin yhteensä 6 kappaletta ja niihin osallistui sekä Viestintäpalveluiden henkilöstöä, että heidän asiakkaitaan. Lopuksi esitän suunnitelman uuden palvelukonseptin lähtökohdista.

# Abstract

Change and change management have become a permanent part of the everyday in organizations. Maybe it is also time to upgrade the old tools that organizations are developed with? My thesis is a development work for my employer Communications Services of Tampere University of Applied Sciences. The purpose of this thesis is to find out how methods based on design thinking and co-design would support the development of the Communications Services' work and its services.

The methods used in my thesis can be roughly divided into two levels. The upper level deals with design thinking and lean-thinking themes, which looks for new paradigm and deeper understanding of the development work and activities. In the second level these ways of thinking are applied into practice in co-design workshops. In workshops, we used primarily tools of analysing, visualizing and ideation.

Tangible results of development work can be seen in the outcomes of co-design workshops. Co-design workshops were held a total of 6 times. Participants were personnel of Communications Services as well as their clients. In conclusion, I present starting points for the new service concept.

*SAARENMAA,  
HANNA-LEENA:*

*DESIGN THINKING AND  
CO-DESIGN AS BASIS  
FOR SERVICE CONCEPT  
REFORMATION*

*CLIENT:  
COMMUNICATIONS  
SERVICES OF TAMPERE  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES*

*74 pages  
Spring 2017*

*KEY WORDS:  
Design thinking, Service  
Concept, Lean Thinking,  
Co-design*



# Sisällys

1. JOHDANTO	1
2. TYÖN TAVOITTEET	3
2.1 Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintäpalvelut	4
3. MENETELMÄT	6
3.1 Muotoiluajattelu	7
3.2 Lean-ajattelu	10
3.3 Työpajojen menetelmät	12
4. YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAT	14
4.1 Työpajat yhteiskehittämisen työkaluna	14
4.2 Viestintäpalveluiden työpajojen taustaa	15
4.3 Työpajojen tarkoitus ja teemoitus	17
4.4 Työpaja 1: teemana luovan työn prosessit	19
4.4.1 Ensimmäisen työpajan kulku	20
4.4.2 Ensimmäisen työpajan tulokset	23
4.5 Työpaja 2: teemana prosessien tarkastelun syventäminen	28
4.5.1 Toisen työpajan kulku	31
4.5.2 Toisen työpajan tulokset	32
4.6 Työpaja 3: teemana tuotteistamisen periaatteet ja tavoitteet	35
4.6.1 Kolmannen työpajan kulku	36
4.6.2 Kolmannen työpajan tulokset	40
4.7 Työpaja 4: teemana asiakkaat, työkaluina pikatreffit viestintäpalveluiden kanssa ja Futuricen asiakassegmentointikaavio	42
4.7.1 Neljännen työpajan kulku	46
4.7.2 Neljännen työpajan tulokset	47
4.8 Työpaja 5: Ongelmasta ideaksi, ideointikanvaasi työkaluna	53
4.8.1 Viidennen työpajan kulku	56
4.8.2 Viidennen työpajan tulokset	57
4.9 Työpaja 6: Mitä palvelutuotteeseen kuuluu? Pitsamalli ja tuotekartta	60
4.9.1 Kuudennen työpajan kulku	63
4.9.2 Kuudennen työpajan tulokset	64
5. UUDEN PALVELUKONSEPTIN LÄHTÖKOHTIA	65
6. YHTEENVETO	69
LÄHTEET	73



# 1. Johdanto

Muutoksesta on tullut tieto- ja asiantuntijatyön jokapäiväinen kumppani. Oli sitten kyse omistajavaihdoksista, yt-neuvotteluista, rahoituksen hupenemisesta tai digitalisoituvasta maailmasta, muutos näkyy työn arjessa hyvin konkreettisilla tavoilla. Usein muutos tarkoittaa toimintaa tiukemmissa raameissa, enemmän työtä vähemmillä resursseilla. Pahimmassa tapauksessa sopeutumisaikaa uuteen tilanteeseen ei juuri ole, vaan muutokseen pitää sopeutua samalla, kun sitä jo toteutetaan.

Työpaikallani Tampereen ammattikorkeakoulun (TAMK) Viestintäpalveluissa oli jo vuosia tuskailtu muutoksen ja kiireen kysymysten kanssa. Kiireestä oli muodostunut eräänlainen noidankehä: töitä oli enemmän kuin työajan puitteissa ehti laadukkaasti tehdä, mutta kiireessä ei ehtinyt pysähtyä miettimään voisiko tilannetta korjata jollakin tavalla. Työarki oli muuttunut vaivihkaa pärjäämiseksi. Järjestelmän haavoittuvuus tuli näkyväksi heti, jos yksi työntekijöistä vaikkapa sairastui. Aika oli siis kypsä muutokselle, mutta miten toimintaa voisi kehittää niin, että kehittämistyöstä ei tulisi yksi resurssisyöppö lisää?

Aloin suunnitella opinnäytetyötäni näiden lähtökohtien pohjalta, tarkoituksena löytää Viestintäpalveluiden arkeen sopivia kehittämismenetelmiä ja työkaluja, joista olisi hyötyä myös tulevaisuuden muutosten kohtaamisessa. Viestintäpalvelut tuottaa nimensä mukaisesti palveluja, joilla on luonnollisesti myös asiakkaita. Alusta saakka oli siis selvää, että kehittämisen fokuksen tulisi katsoa toisaalta sisäänpäin yksikön toimintatapoihin, mutta myös ulospäin asiakkaiden tarpeisiin.



Halu kehittää Viestintäpalveluiden työtapoja ja palveluita yhdessä yksikön ja asiakkaiden kanssa määritteli myös menetelmien valintaa. Erityisesti keskityttiin muotoiluajattelua, lean-ajattelua ja yhteiskehittämistä soveltavien menetelmien ja työpajatyypin kehittämistavan testaamiseen käytännössä. Samalla sivuttiin myös organisaation kehittämisen ja palveluiden tuotteistamisen teemoja.

Kehittämistyöni raportissa kerron ensin tarkemmin työn lähtökohtia ja Viestintäpalveluiden taustoja, minkä jälkeen avaan käyttämiäni menetelmiä. Seuraavaksi käsittelen yhteiskehittämisen työpajoja, joista kerrotaan saman rakenteen mukaisesti: ensin selvitetään työpajan kulkua, minkä jälkeen esitetään koonti työpajan tuloksista. Työn tuloksena esitän yhteenvedon Viestintäpalveluiden palvelukonseptin lähtökohdista sekä suunnitelman sen käyttöönotosta ja jatkosuunnitelmista. Lopuksi vielä kokoaan yhteen ja arvioin työn lopputuloksia.

Yhteiskehittämisen työpajat alkoivat tammikuussa 2016 ja niitä järjestettiin keskimäärin kerran kuussa heinäkuuhun 2016 saakka. Kehittämistyö Viestintäpalveluissa kuitenkin jatkuu. Kirjoittamishetkellä ollaan siirtymässä ideointi- ja kokeiluvaiheeseen, jossa opinnäytetyöni aikana konseptoituja palvelukokonaisuuksia kokeillaan ja jatkokehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa. Ensimmäiset uuden palvelumallin mukaiset tuotteet on määrä ottaa käyttöön jo vuoden 2017 lopulla.

## 2. Työn tavoitteet

Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintäpalveluiden henkilökunta on jo vuosia tuskailnut monessa organisaatiossa tutun ongelman kanssa: työaika ei tahdo riittää töiden tekemiseen. Työarki oli pirstaleista tasapainottelua ja äkillinen muutos saattoi kaataa hyvinkin laaditun työsuunnitelman. Kiireessä oli myös priorisoitava ja osa asiakkaista jäi näin ilman palvelua. Tilapäisestä kiireestä olikin tullut jatkuva tila, jossa toiminnan määrätietoiselle kehittämiselle ei jäänyt aikaa.

Tarkastelen opinnäytetyössäni näitä TAMKin Viestintäpalveluiden arjesta nousseita kehittämiskohteita ja mahdollisuuksia uuden palvelukonseptin kehittämiseen. Viestintäpalvelut on pieni yksikkö ja tottunut tekemään päivittäistä työtä tiiminä ja keskustellen. Näin tämän luonnollisena lähtökohtana lähteä kokeilemaan yhteiskehittämistä soveltavia menetelmiä. Uusia ajatusmalleja ja ymmärrystä toiminnan kehittämiseen etsittiin muotoilu- ja lean-ajattelusta. Teoriaa sovellettiin käytäntöön yhteiskehittämisen työpajoissa

Yhteiskehittämisen menetelmiä on olemassa runsaasti, mutta miten ne toimivat ja mitkä niistä sopisivat juuri Viestintäpalveluiden kehittämiseen? Tavoitteena oli etsiä yhdessä Viestintäpalveluiden työntekijöiden kanssa toimintamalli, jonka avulla yksikkö voisi pyrkiä kohti sisäisten prosessien selkeyttä, parempaa asiakaspalvelua, joustoa muutostilanteissa sekä rauhallisempaa ja laadukkaampaa työaikaa. Voidaan siis puhua sekä yksikön työ- että palvelukulttuurin muuttamiseen tähtäävästä toiminnasta. Opinnäytetyön tavoitteena on *selvittää millaiset muotoiluajattelu ja yhteiskehittämistä soveltavat menetelmät tukevat yksikön ja sen palveluiden kehittämistä.*

Konkreettisenä lopputuloksena opinnäytetyö tuottaa Viestintäpalvelujen erityistarpeisiin räätälöidyn kehittämistyön toimintamallin ja suunnitelman sen toteuttamisesta.

## 2.1 TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN VIESTINTÄPALVELUT

Opinnäytetyön yhteistyökumppanina on Tampereen ammattikorkeakoulun Viestintäpalvelut. TAMKin organisaatio jakautuu viiteen tehtäväalueeseen, joista Viestintäpalvelut kuuluu Tukipalveluihin. Muita tehtäväalueita ovat Koulutus ja TKI-toiminta, Liiketoiminta, Kehittäminen ja Henkilöstöpalvelut. Tukipalveluiden tehtävänä on tarjota palveluja TAMKin noin kymmentätuhatta opiskelijaa ja noin seitsemäsataa henkilökunnan edustajaa varten. Viestintäpalveluiden lisäksi Tukipalveluiden alle kuuluvat Kansainväliset palvelut, Kirjasto- ja tietopalvelut, Opinto-ohjaus, Opintopalvelut, Hallinto- ja tapahtumapalvelut, Rekrytointipalvelut sekä Liikuntapalvelut.

Viestintäpalveluiden yhdeksänhenkinen yksikkö muodostaa inhouse-viestintätoimiston, jonka tehtäväkenttä kattaa laajasti viestinnän, markkinoinnin ja graafisen suunnittelun tehtäviä. Käytännössä melkein kaikki markkinointiviestintään liittyvät työt tehdään omassa talossa. Yksikkö työllistää viestintäpäällikön, yhteisömanagerin, kaksi graafista suunnittelijaa, tiedottajan, viestintäsuunnittelijan, kaksi hankeviestijää, kielenkääntäjän ja pari kertaa vuodessa vaihtuvan harjoittelijan. Itse toimin Viestintäpalveluissa graafisena suunnittelijana.

Muutos on ammattikorkeakouluille tuttu tila. Pelkästään viimeisen seitsemän vuoden aikana TAMK on käynyt läpi yhdistymisen Pirkanmaan ammattikorkeakoulun kanssa, yhtiöittämisen, lakisääteisiä muutoksia rahoituspohjassa, yt-neuvotteluja ja strategiamuutoksia. Viimeisimpänä suurena mullistuksena on käynnissä Tampere3-projekti, joka tähtää tamperelaisten yliopistojen ja TAMKin yhdistymiseen yliopistokonserniksi. Tässä paineessa Viestintäpalveluista on kouliutunut taitava muutosviestijä, mutta jatkuviin muutoksiin mukautuminen ei kuitenkaan ole helppoa. Kuin varkain viestintätyön toimintatapojen kehittäminen on jäänyt kiireen keskellä pysyvästi tehtävälistan hännille.

Viestintäpalveluissa pidettiin esimiehen pyynnöstä joulukuussa 2015 viikon ajan kirjaa kaikista työtehtävistä. Jatkuva kiireen tuntu oli tullut esiin kehityskeskusteluissa ja yksikkötapaamisissa. Työajan kirjaamisen taustalla oli halu selvittää, mistä jatkuva kiire johtui ja mihin työaika oikein kului. Tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kaikilla yksikön jäsenillä riippumatta työnkuvan erityispiirteistä. Suuri osa viikon työajasta meni sähköpostin äärellä lukien, neuvoen, etsien tai täydentäen informaatiota. Seuraavaksi eniten käytettiin aikaa erilaisten tietojärjestelmien kanssa (päivitystä, muokkausta, tietokantoja, kuvapankkeja). Osansa päivästä vei myös ns. linjatyö, johon kuuluu viikoittain suoritettavia rutiininomaisia tehtäviä. Yhteensä viikon aikana kirjattiin 352 erillistä työtehtävää (kokonaisuuksia kuten sähköposteihin vastaaminen oli niputettu). Asiakkaan kanssa nähtiin henkilökohtaisesti vain 4 kertaa koko viikon aikana, kaikki muu yhteydenpito tapahtui sähköisesti. (Viikkokirjaus, 2015)

Vaikka yksi viikko olikin hyvin kevyt otos työn kokonaiskuvasta, viikkokirjaus antoi yksikölle ajattelemisen aihetta. Työn luonne oli vaivihkaa muuttunut. Työ ei ollut enää selkeärajaista ja vastuut venyivät usein yli yksikkörajojen. Resurssit pienenivät jatkuvasti ja tehtäväkenttä muuttui samaan aikaan muun muassa digitalisaation johdosta monimutkaisemmaksi. Työ oli entistä useammin nopeaa reagointia vaativaan silppuun, jonka palaset eivät enää kiinnittyneet mihinkään suurempaan, selkeään kokonaisuuteen. Viestintäpalveluissa tarjottiin entistä enemmän räätälöityä palvelua, mikä oli omiaan hämärtämään kokonaiskuvaa palvelutarjonnasta – se mitä tarjottiin yhdelle, ei ollutkaan välttämättä saatavilla toiselle.

Edellä kuvatut ongelmat olivat olleet jo pitkään yksikön puheissa, joten tilanne oli kypsä muutokselle. Etsin samaan aikaan aihetta opinnäytetyölleni, ja koin että tähän aiheeseen tarttumalla työstä olisi konkreettista hyötyä koko yksikölle. Koko Viestintäpalveluiden yksikkö sitoutui mukaan yhteissuunnittelun keinoin tehtävään kehittämistyöhön. Kehittämistyötä lähdettiin toteuttamaan työpajoissa, joissa lähestyttiin kokeillen yhteissuunnittelua ja muita palveluiden ja prosessien kehittämisen työkaluja. Oma roolini oli suunnitella ja fasilitoida nämä yhteissuunnittelun työpajat ja valita pajoissa kokeiltavat menetelmät. En kuitenkaan osallistunut itse tehtävien tekemiseen.

### 3. Menetelmät

Viestintäpalveluiden arki on nopeaa ongelmanratkaisua ja ennakointi on vaikeaa. Muutokset seuraavat toisiaan nopeissa sykleissä, jolloin seuraava muutos on käsillä ennen kuin edellisestä on selvitty. Viestintäpalveluiden ratkaisumallit tämän tyyppisten ongelmatilanteiden selvittämiseen mietitään tapauskohtaisesti, mikä on hidas ja tehoton lähestymistapa. Usein myös toimintatapojen dokumentointi on joko puutteellista tai vaikeaa löytää. Näin jatkuvuutta ja varsinaista toimintamallia ei ole päässyt syntymään. Miten tällaisesta noidankehästä voisi irrottautua? Miten Viestintäpalvelut voisi saada joustavuutta yllättäviin tilanteisiin? Mikä oikeastaan on Viestintäpalveluiden juuriongelma, mitä emme tiedä?

Parhaimmillaan Viestintäpalveluiden työ on luovaa: ongelmanratkaisua, uusien näkökulmien keksimistä, kohdeyleisön huomiointia ja yhdessä ideointia. Tästä lähtökohdasta ajatellen yhteiskehittämisen idea ei ole ollut kaukana vanhastakaan tekemisen tavasta, oli vain tarve saada uusia työkaluja ja ajatusmalleja vanhojen rinnalle, jotta vanhoista malleista voisi päästä eteenpäin. Yhteiskehittämisen keskiössä on ajatus kehitettävän asian osapuolten osallistamisesta kehittämistyöhön. Oli kyse sitten palvelumuotoilusta, muotoiluajattelusta tai lean-menetelmistä, on ongelmaa mahdotonta ratkaista ilman tietoa. Osapuolten näkemykset ja myös hiljainen tieto saadaan selville vain ottamalla heidät mukaan kehitystyöhön. (Tuulaniemi 2011, 116)

Tuulaniemen mukaan yhteiskehittäminen onnistuu, jos mukana oleville henkilöille annetaan oikeita työkaluja itseilmaisuun, muodonantoon, visualisointiin ja luovan ongelmanratkaisun vahvistamiseen (2011, 117). On tärkeää, että kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja kommunikaatio on sujuvaa, näin käsitys kehitettävästä asiasta on mahdollisimman monipuolinen. Tämä

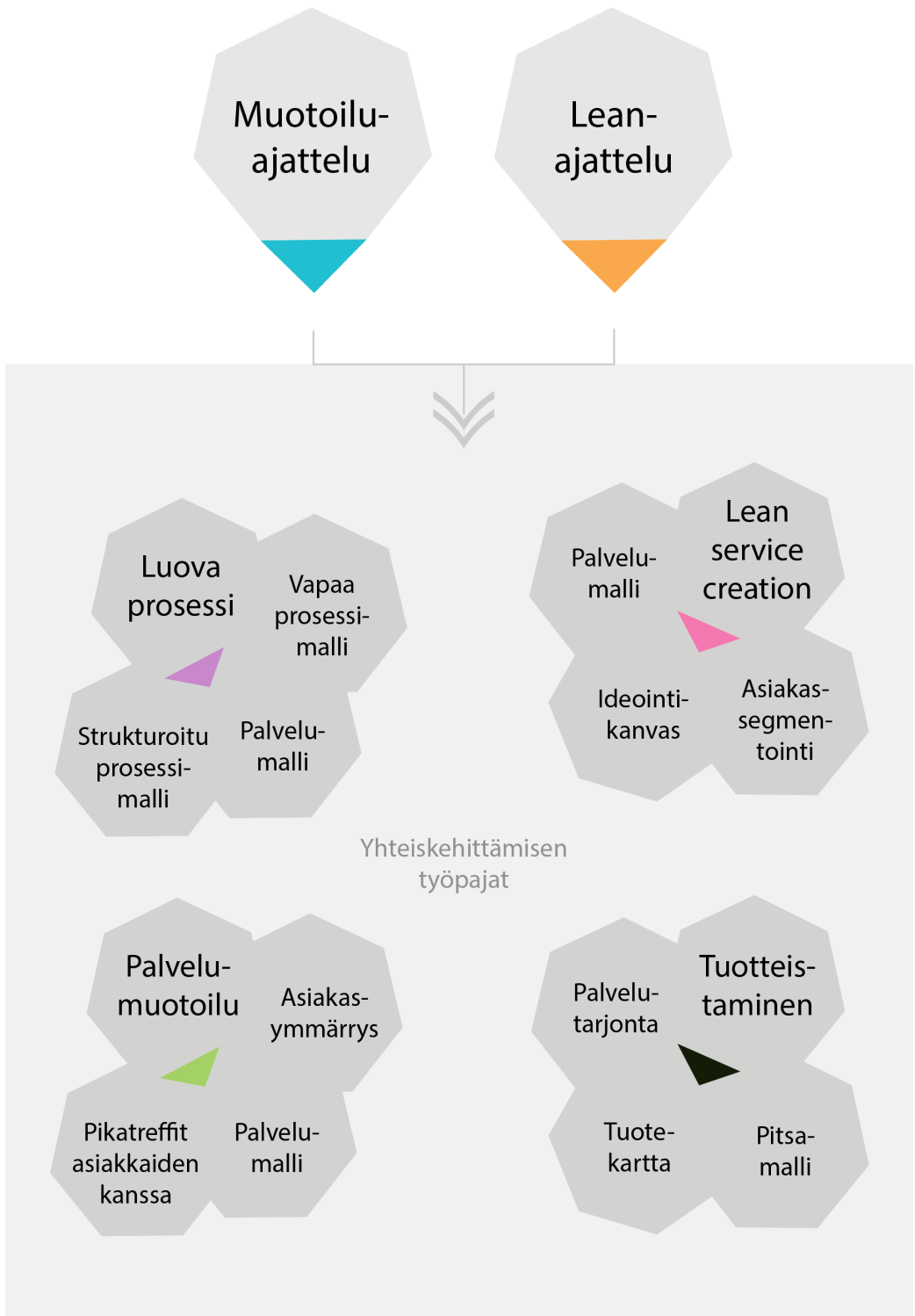
tarkoittaa myös asiakkaan arjen näkyväksi tekemistä. Yhteiskehittäminen myös sitouttaa osapuolia kehittämiseen ja myös kehittämistyön lopputulokseen. (Tuulaniemi 2011, 117, 125)

Viestintäpalveluiden tilanteen selvittämiseksi lähdettiin etsimään ratkaisuja kahdenlaisesta näkökulmasta: toiset menetelmät tarjosivat konkreettisempia työkaluja käytännön tekemiseen, ja toiset auttoivat muodostamaan ajatusmalleja suurempien kokonaisuuksien ymmärtämiseksi. Kaikki menetelmät kuitenkin sovelsivat yhteiskehittämisen periaatetta.

Kehittämistyössäni käytetyt menetelmät voi siis jakaa karkeasti kahteen tasoon (kuvio 1.) Ylätasolla käsitellään muotoiluajattelun ja lean-ajattelun teemoja, joista etsittiin uusia ajatusmalleja ja ymmärrystä työn ja toiminnan kehittämiseen. Alemmalla tasolla näitä ajatusmalleja sovellettiin käytäntöön yhteiskehittämisen työpajoissa, joiden menetelmät käsittelivät lähinnä analysoinnin, visualisoinnin ja ideoinnin teemoja. Työpajoissa käytettyjä menetelmiä on avattu tarkemmin kunkin työpajan omassa luvussa.

## 3.1 MUOTOILUAJATTELU

Muotoiluajattelu on kotonaan tilanteissa, joissa ajattelumallit ovat urautuneet ja tarvittaisiin innovatiivisempaa otetta ongelmanratkaisuun, muutosjohtamiseen, isojen kokonaisuuksien hahmottamiseen ja ideointiin. Muotoiluajattelu lainaa nimensä mukaisesti menetelmiä muotoilualan työkalupakista. Siinä missä tuotemuotoilija, yksin tai moniammatillisessa ryhmässä, luonnostelee, tekee kokeiluja, tutkii materiaaleja, valmistusmenetelmiä tai vaikkapa kohderyhmää ja ergonomiaa, on myös muotoiluajattelu ratkaisukeskeistä. Sen menetelmät tähtäävät ongelmanratkaisuun kirkastamalla näkökulmia käyttäjäempathian avulla, visualisoimalla suuria kokonaisuuksia ymmärrettävämmiksi annoksiksi ja herättelemällä ideointia nopeiden kokeilujen kautta. (Miettinen 2014, 10)



KUVIO 1. Piirroksellani pyrin selventämään menetelmien kaksijakoista suhdetta. Muotoilu- ja lean-ajattelu muodostavat pohjan, jota yhteiskehittämisen työpajoissa syvennetään teemoihin sopivin työkaluin. Työpajojen aihekokonaisuuksissa näkyy myös menetelmien lomittuminen.



Nopeat kokeilut ja prototyypit harjoittavat ennakkoluulotonta ideointia. Puolivalmiin idean testaaminen käytännössä paljastaa idean hyvät ja huonot puolet heti eikä vasta vuosien kehittelyn jälkeen. Kokeillen kehittämisen käytäntö säästää aikaa ja rahaa, sillä toimimattoman ratkaisun käsittelyyn ei suotta käytetä resursseja. Toisaalta myös ideointi ja innovointi sujuvat vapaammin, kun epävarmoja ideoita ei tarvitse pelätä. Nopeat kokeilut ovat myös valmista työtä helpompia antaa sidosryhmien arvioitavaksi ja jatkokehitettäväksi. Muotoiluajattelun soveltaminen on erityisen hedelmällistä juuri moniammatillisissa ryhmissä, joissa kaikkien osallistujien erikoisosaamista voidaan hyödyntää. (Miettinen 2014, 10, Hassi 2015, 4)

Palvelun kehittämistä tai palveluinnovaatiota voi lähestyä kahdesta eri suunnasta: voidaan haluta parantaa jo olemassa olevaa palvelua tai kehittää kokonaan uusi (Bessant 2017, 6). Viestintäpalveluiden kehittämistyön lähtökohtana oli ensisijaisesti parantaa jo olemassa olevia palveluita, joten muotoiluajattelun menetelmiä sovellettiin kehittämistehtävässäni erityisesti Viestintäpalveluiden tehtäväkentän kokonaiskuvan, ongelmakentän sekä prosessien visualisointiin ja analysointiin. Tämän tutkimusmatkan varrella tutustuttiin uudelleen myös asiakkaisiin ja etsittiin puuttuvaa tietoa, joka auttaisi löytämään perimmäisiä syitä Viestintäpalveluiden tarjoamien palveluiden puutteisiin. Käytännön tekemiseen pureuduttiin yhteiskehittämisen työpajoissa, joissa opeteltiin avaamaan henkilökohtaisia työtapoja, visualisoimaan ja yksinkertaistamaan prosesseja ja ottamaan asiakkaat mukaan kehittämään palvelua.

Asiantuntijatyö on usein puurtamista toimistossa tai kokoushuoneissa. Asiakaskohtaamiset tapahtuvat yhä useammin kasvottomasti sähköpostitse ja vieraantuminen toimiston ulkopuolisesta maailmasta voi tapahtua huomaamatta. Monimutkaisissa organisaatioissa tapahtuu myös siiloutumista, ja vastuuta otetaan vain omasta tehtäväalueesta. Halusin käyttää muotoiluajattelun menetelmiä haastamaan tätä asetelmaa, ja rohkaisemaan tuttujen työasioiden ajattelua uudesta, vähemmän organisaatiolähtöisestä näkökulmasta.

Organisaation sisällä tapahtuva kehittäminen nähdään helposti paperinmauisena puuhasteluna, jonka tulokset jäävät näkymättömiin ja tekemisestä puuttuu jatkuvuuden kokemus. Muotoiluajattelua kanavoidaan käyttäjätie-

don, visualisointien ja prototyyppien avulla. Näkyvät, konkreettiset tulokset motivoivat jatkamaan ja työskentelytapa on parhaimmillaan innostava, oivaltava ja hauska. Jarkko Kurronen huomauttaa, että innovointi sisältää lupauksen radikaalista muutoksesta ja on sellaisenaan innostava. Tälle tasolle päästäkseen organisaation on kuitenkin luovuttava vanhoista toimintamalleista ja perustaa innovaatioiden tueksi järjestelmä, jonka avulla innovoinnista voi tehdä organisaatiossa jokapäiväistä toimintaa. (Kurronen 2015, 32) Tähän haluaisin pyrkiä myös Viestintäpalveluiden kohdalla, saada kehittämisestä jatkuva tila, enemmänkin ajattelun tapa.

## 3.2 LEAN-AJATTELU

Toinen käyttämäni ylätasoinen menetelmä oli lean-ajattelu. Sen juuret ovat autoteollisuudessa, mutta lean-ajattelu on löytänyt tiensä myös tehtaiden ulkopuolelle. Sitä sovelletaan nykyään laajasti suunnittelussa ja jopa johtamisfilosofiana. Lean-ajattelun lähtökohtana on tuotantoprosessin riisuminen kaikesta turhasta niin, että prosessi olisi nopea ja tehokas. Leanissa ei ole kuitenkaan kyse tehokkuudesta tehokkuuden vuoksi, vaan sen rinnalla on myös vaatimus laadusta ja arvontuotosta asiakkaalle. (Dennis 2010, 3-5)

Lean-prosessissa tuotetta, palvelua tai toimintaa pyritään parantamaan jokaisella kehityskierroksella. PDSA-sykli (plan-do-study-act) ohjaa prosessia eteenpäin ja kumuloi tietoa jokaisella kehityskierroksella. Yksinkertaistettuna sykli etenee seuraavasti:

- Plan-vaiheessa määritellään hypoteesi ja mitattavat toiminnot.
- Do-vaiheessa toteutetaan kokeilu käytännössä, mutta se pyritään tekemään hyvin pienessä mittakaavassa ja kevyesti.
- Study-vaiheessa pysähdytään tarkastelemaan kokeilun tuloksia ja niiden luotettavuutta.
- Act-vaiheessa punnitaan kerättyä tietoa ja päätetään, miten tästä jatketaan eteenpäin. Tulisiko hypoteesia muuttaa? Otetaanko opitut asiat käyttöön? Voiko toiminnan tuloksen julkaista?

(Torkkola 2015)

Lean-ajattelussa on hyvin samanlaisia lähestymistapoja kuin muotoiluajattelussa, kuten asiakasempatia tai nopeat kokeilut ja visualisoinnit. Osittain myös menetelmien työvälineet risteävät, ja paikoin on jopa hankalaa erottaa eri koulukuntia toisistaan. Kehittämistyöni näkökulmasta lean-ajattelun ydin on kuitenkin toiminnan tehostamisessa, johon pyritään karsimalla tuotantoprosesseista kaikki turha. Viestintäpalveluiden toimintatavoissa oli parantamisen varaa, mutta tarvittiin konkreettisia työkaluja kartoittamaan missä ja miten ongelmat ilmenivät.

Lean-ajattelu on suosittua esimerkiksi ohjelmistosuunnittelussa, jossa on tavallista julkaista keskeneräisiä, riisuttuja, mutta toimivia versioita tuotteesta. Osittain tämän pitkän lean-menetelmien käyttökokemuksen vuoksi valitsin kehittämistyöni lean-oppaaksi suomalaisen ohjelmisto- ja suunnittelutalon Futuricen julkaiseman leanin palvelusuunnittelun käsikirjan *Lean Service Creation* (Sarvas et.al.). Futurice suunnittelee yhdessä asiakkaidensa kanssa uusia palveluita, liiketoimintaa ja digitaalisia tuotteita. Käsikirjaan on koottu heidän palvelumuotoilijoidensa hyväksi havaitsemia työkaluja, jotka on testattu kentällä oikeissa projekteissa ja koettu toimiviksi.

Heidän asiakaskuntansa on monipuolista, joten ajattelin kokeilla, josko myös TAMKin kaltainen organisaatio voisi hyötyä Futuricen lean-mallista. Erityisen kiinnostavia ja muihin menetelmiin verrattuna erilaisia olivat asiakassegmentointiin ja ideointiin liittyvät työkalut, joita käytettiin parissa työpajassa. *Lean Service Creation*-käsikirjaa kehitetään leanin hengessä jatkuvasti ja se on kaikkien saatavilla ilmaiseksi verkossa (Sarvas et.al. [www.leanservicecreation.com](http://www.leanservicecreation.com)).

Lean-ajattelu on myös jalkautunut TAMKiin, etenkin johtamisfilosofiana. TAMKin johdon tahtotilana on ilmaistu, että lean jalkautettaisiin myös palveluiden kehittämisen välineeksi. Lean siis valikoitui kehittämistyöni menetelmäksi toisaalta sen tehostamishyötyjen vuoksi, mutta myös harjoituksena tulevaa varten.

## MUOTOILUAJATTELU

---

### TOIMINTAMALLI:

Kehittämisen tapa, joka soveltaa muotoilun prosesseja ja luovia ajattelumalleja. Voidaan käyttää esimerkiksi uusien toimintamallien, ideoiden tai innovaatioiden luomiseen.

### TOIMINNAN TAVOITTEET:

- Käyttäjäempaattinen
- Konkretisoi kehitettävää aihetta
- Ruokkii luovaa ajattelua
- Osallistava
- Kokonaisvaltainen

## LEAN-MENETELMÄT

---

### TOIMINTAMALLI:

Syklimäisesti etenevä, tietoa kumuloiva kehittämisen tapa.

### TOIMINNAN TAVOITTEET:

- Pyrkii karsimaan kaiken turhan tuotantoprosesseista
- Arvonluonti asiakkaalle
- Pyritään kohti yhdessä määriteltyä päämäärää

## 2.3 TYÖPAJOJEN MENETELMÄT

Koska kehittämistyöhön ja työpajoihin oli varattu vain rajallinen määrä osallistujien työaika, se asetti paineita menetelmien valintalle. Halusin valita mukaan sellaisia työkaluja, joiden toimivuudesta oli todisteita ja jotka auttaisivat mahdollisimman nopeasti eteenpäin kehittämistyössä. Osan käytetyistä työkaluista valitsin etukäteen, samalla kun teemoittelin työpajoja. Työpajojen edetessä näitä kuitenkin piti tarkentaa saatujen tulosten perusteella ja kohdentaa paremmin ratkomaan joitakin yksittäisiä ongelmia. Halusin myös kokeilla menetelmiä ennakkoluulottomasti yli koulukuntarajojen ja rakentaa niistä juuri Viestintäpalveluille sopivan yhdistelmän. Tätä

varten kehitin joitakin valintakriteerejä, joiden avulla arvioin menetelmien soveltuvuutta työpajakäyttöön:

1. Millä tavoin menetelmä auttaisi hahmottamaan käsiteltävän teeman ongelmia ja ratkomaan niitä? Millaista tietoa menetelmä tuottaa?
2. Onko menetelmä tarpeeksi helppo omaksuttavaksi nopeassa aikataulussa?
3. Onko menetelmä kaikille vapaasti saatavilla?
4. Onko menetelmän toimivuudesta dokumentoituja kokemuksia?
5. Mitä koulukuntaa menetelmä edustaa? Mikä on sen näkökulma?
6. Sopiiko menetelmä Viestintäpalveluiden tapaan työskennellä?

## 4. Yhteiskehittämisen työpajat

### 4.1 TYÖPAJAT YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖKALUNA

Työpajat ovat vakiinnuttaneet roolinsa yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun työkaluna. Vakiintuminen on tehnyt menetelmää tunnetuksi työpaikoilla, mutta valitettavasti myös altistanut sen yli- ja väärinkäytölle. Työpajan vaatteisiin on houkuttavaa pukea mitä tahansa kokoontumisia, mikä pahimmillaan aiheuttaa negatiivista suhtautumista koko työtapaa kohtaan. Yhteiskehittämisellä pyritään kuitenkin lopputulokseen, jonka kaikki osallistujat kokevat arvokkaaksi ja joka olisi yksin ollut vaikea saavuttaa (Kuittinen, 2016). Onnistuessaan yhteiskehittäminen työpajoineen on positiivinen, kehittämiseen sitouttava menetelmä, mutta siinä onnistuminen vaatii suunnitelmallisuutta.

Kehittämistyössä asioiden nykytilan selvittäminen on olennainen lähtökohta. Tieto on hajallaan eri toimintojen tai henkilöiden takana. Haasteena on kerätä yhteen kaikki eri näkökulmat asiaan, jotta siitä voitaisiin muodostaa yhteinen ymmärrys. Työpajojen valtti on se, että nämä eri näkökulmia edustavat tahot saadaan paikalle samanaikaisesti. Oman näkökulmansa lisäksi heillä on tietoa myös sidosryhmistään. Tämä laajentaa koko ryhmän näkökulmaa käsiteltävästä asiasta. Yhdessä miettien ryhmä hyötyy myös toistensa ideoista, joiden päälle voidaan alkaa rakentaa uutta. (Kuittinen, 2016) Työpaja voi olla myös ainoa keino ottaa aikaa kehitettävälle asialle hektisen työarjen keskellä, eräänlainen hengähdys hetki, jolloin saa luvan kanssa keskittyä vain yhteen asiaan kerrallaan.

Jotta yhteissuunnittelun työpaja tuottaisi kehittämistyölle hyödyllistä aineistoa ja olisi motivoiva myös siihen osallistuville, paja tulisi suunnitella huolella juuri käsillä olevan kehittämistyön näkökulmasta. Tuulaniemen mukaan hyvä työpaja antaa keinoja itseilmaisuun ja vuorovaikutukseen sekä välineitä luovaan ongelmanratkaisuun ja visualisointiin (2011, 117). Itseilmaisua ja vuorovaikutusta ei kuitenkaan synny pakottamalla. Rento ja luottavainen ilmapiiri sekä huolella valitut tehtävät tähtäävät näiden seikkojen vahvistamiseen, mutta myös osallistujien erilaiset temperamentit, keskittymiskyky, vireystila, motivaatio ja sosiaaliset taidot vaikuttavat osaltaan työpajan sujuvuuteen.

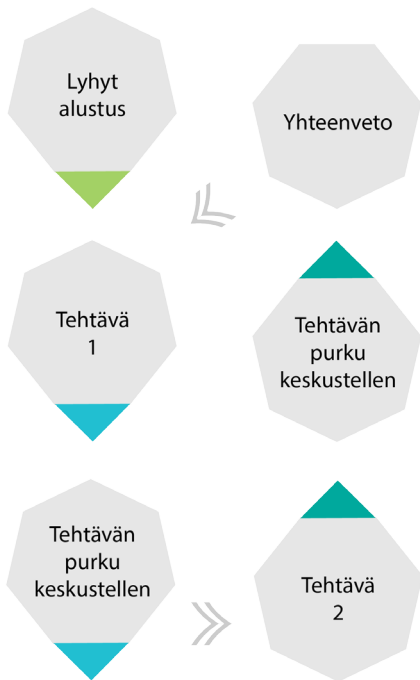
Strukturoidun työpajan tunnusmerkkejä:

- Pajan rakenne ja aikataulu on suunniteltu etukäteen.
- Osallistujat on valittu ajatuksella.
- Pajan tavoite on selkeä ja selvä kaikille osallistujille.
- Käytetyt menetöt on valittu perustellusti ja niiden tulokset palvelevat tavoitetta
- Työpaja ja sen tulokset on dokumentoitu kattavasti.
- Työpajan tuloksien soveltamisesta kehittämiseen ja käytännön hyödyistä kerrotaan osallistujille.

## 4.2 VIESTINTÄPALVELUIDEN TYÖPAJOJEN TAUSTAA

Koska TAMKin Viestintäpalveluissa jokapäiväiset työkiireet olivat ajaneet kehittämistyön ohi, oli alusta saakka selvää, että kehittämistyötä on paljon ja urakka näytti ylitsepääsemättömän suurelta. Ongelmat nähtiin kuitenkin yksikön yhteisinä ja oli luontevaa lähteä ratkomaan niitä myös yhdessä. Yhteiskehittäminen sekä kokeillen kehittäminen olivat lähtökohtina Viestintäpalveluiden kehittämistyössä. Viestintäpalveluiden yksikkö on TAMKin organisaatiossa verrattain pieni (9 henkilöä) ja tottunut työskentelemään tiiviisti yhdessä. Yhdessä toimimisen edut olivat siis jo tiedossa ja motivaatio olemassa, mutta yhteiskehittämisen työvälineet eivät olleet entuudestaan tuttuja.





KUVIO 2. Yleinen rakenne suurimmassa osassa työpajoja.

Viime vuosina Viestintäpalveluiden tehtäväkenttä oli laajentunut, mutta samaan aikaan eriytynyt, eikä yksikön sisällä ollut enää syvällistä käsitystä toisten työtehtävistä. Työtehtävät eivät myöskään prosessitasolla olleet toisiinsa suoraan verrannollisia, joten yhteisen käsityksen luominen tarjotuista palveluista oli tarpeen. Työkuorma oli kasvanut samaan aikaan tehtävien eriytymisen kanssa ja tilanne oli vuonna 2016 päässyt jo siihen pisteeseen, että se koettiin yksikössä kestävämmäksi. Töitä oli yksinkertaisesti enemmän kuin työaika. Aika oli kypsä kehittämiselle, mutta tavan piti olla joustava, jotta kehittämistä voisi tehdä muun työn ohessa.

Yhteiskehittämisen työpajat aloitettiin tammikuussa 2016, minkä jälkeen pajoja pidettiin keskimäärin kerran kuukaudessa, yhteensä kuusi kappaletta. Poikkeuksen tähän aikatauluun teki viimeinen työpaja, joka pidettiin syyskuussa vasta kesälomien jälkeen. Jokaisessa pajassa oli oma teemansa, mutta rakenne toistui samankaltaisena. Tilaisuus aloitettiin aina minun pienellä alustuksellani teemasta, minkä jälkeen järjestäytyttiin tehtävien äärelle yksin tai pienryhmissä. Tehtävien välissä pidettiin keskustelevat purkutuokiot tehtävien sisällöistä sekä niiden herättämistä ajatuksista, ideoista ja tunteista (kuvio 2). Jos teema oli laaja, jatkettiin sen käsittelyä myöhemmin uudessa työpajassa. Dokumentoin työpajat valokuvin ja äänittein. Kestoltaan pajat olivat enintään kolmetuntisia. Kaikki työpajat, yhtä lukuun ottamatta, järjestettiin kampuksen tiloissa osana normaalia työarkea. Viides työpaja oli yhdistetty kesäisen työ-päivän ohjelmaan.

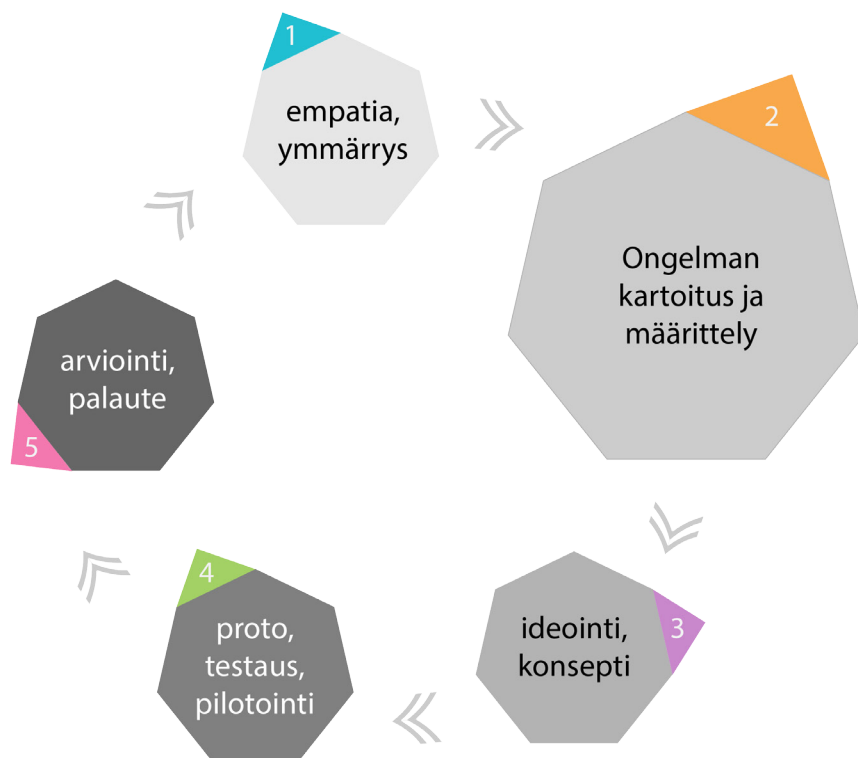
## 4.3 TYÖPAJOJEN TARKOITUS JA TEEMOITUS

Yhtenä kehittämisprojektin tavoitteena oli jakaa tietoutta yhteiskehittämisen keskeisistä prosesseista ja työtavoista. Ideoin työpajat tämän tavoitteen ympärille niin, että valitut teemat kattaisivat mahdollisimman laajasti ratkais-tavan ongelman tematiikkaa, mutta antaisivat osallistujille myös realistisen kuvan yhteiskehittämisen toimintakentästä ja mahdollisuuksista. Tarkoi-tuksena ei ollut tarjota valmista mallia siitä, miten tällaisen projektin tulisi edetä. Pikemminkin haluttiin kokeilla yhdessä erilaisia työtapoja, ja arvioida kuinka hyvin ne juuri tämän yksikön ongelmien ratkomiseen soveltuvat.

Yhteiskehittämisen työpajojen teemoittelun taustalla vaikuttivat myös tut-kimuksellisen kehittämistyön prosessin sekä palvelumuotoilun prosessin vaiheet. Näitä prosessimalleja mukaillen rakennettiin oma, yksinkertaistettu malli siitä, miten Viestintäpalveluiden kehittämistyö voisi edetä ja millaisista osakokonaisuuksista se rakentuu (kuvio 3). Kokonaiskuva hämärtyy helposti, jos kehittämistyötä tehdään pitkän ajan kuluessa. Kuvion avulla oli kuitenkin helppo kommunikoida ryhmälle prosessin kokonaisuudesta, sen vaiheista ja siitä millaisia vaiheita kohti työpajojen tehtävillä pyritään.

Työpajojen teemoina olivat:

1. Luovan työn prosessit
2. Prosessien tarkastelun syventäminen
3. Tuotteistamisen periaatteet ja tavoitteet
4. Asiakkaat
5. Ongelmasta ideaksi
6. Mitä palvelutuotteeseen kuuluu?



KUVIO 3. Kehittämisprosessin vaiheet (mukaillen Ojasalo et.al. 2014, 24, 75).

## 4.4 TYÖPAJA 1

### TEEMANA LUOVAN TYÖN PROSESSIT

TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Luovan työn prosessit	Unelma- ja painajais-prosessin vapaa- muotoinen piirtäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>• selvittää mihin työaika kuuluu</li><li>• opetella ajattelemaan omaa työtä vaiheittaisena prosessina</li><li>• yksinkertaistaa monimutkaisia prosesseja</li></ul>

Ensimmäisen työpajan päämäärä oli selvittää, miten Viestintäpalveluissa tehdään työtä ja tehdä se näkyväksi. Yhtäällä asiakaspalaute kertoi, että yksikkö ei kyennyt reagoimaan tarpeeksi nopeasti asiakkaiden palvelupyyntöihin. Toisaalla työntekijät puolestaan kokivat työkuorman olevan liian suuri ja kiireen syövän laatua. Tilanteessa, jossa yksikkö ei enää itsekään tiennyt, mitä kaikkea työkaverin työpäivään kuului, oli tärkeää palata perusasioiden äärelle. Mihin työaika hupeni? Millaisia prosesseja erilaisten työtehtävien takana oli?

Viestintäpalveluissa tehdään graafista suunnittelua, sisällöntuotantoa, käsikirjoittamista, verkkosuunnittelua, valo- ja videokuvausta ja paljon muuta luovien alojen työtehtäviä, jotka eroavat prosesseiltaan suorittavasta työstä. Yksikössä oli aikaisemmin tehty uimaratakaavioita keskeisistä prosesseista, mutta metodi koettiin jäykäksi, vaikeasti ymmärrettäväksi ja soveltuvan huonosti luovan työn kuvaamiseen. Tästä syystä ensimmäisessä työpajassa käsiteltiin prosesseja juuri luovuuden näkökulmasta ja prosessin kuvaustapa oli vapaa. Työpajan alustuksessa esiteltiin lisäksi erilaisia esimerkkejä prosessikuvausten esitysmahdollisuuksista, jotta kokemus visuaalisesta esityksestä ei jäisi pelkästään uimaratakaavioiden varaan.

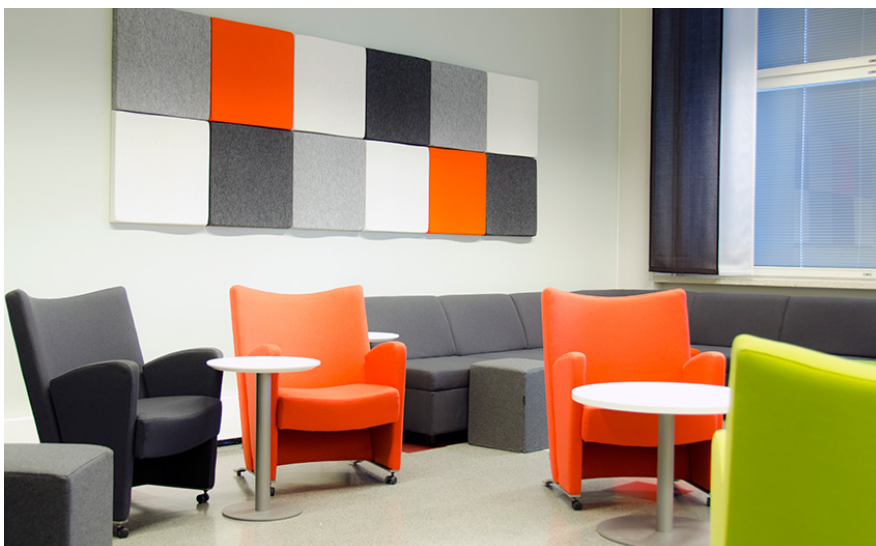
Visualisoinneille on kuitenkin tärkeä paikkansa monimutkaisten pulmien, kuten prosessien, selvittämisessä. Visualisointien avulla voi esimerkiksi nostaa esiin sellaisia ongelmakohtia, joita ei välttämättä sanallisesti huomaisi tuoda esille. Tämä on merkityksellistä silloin, kun selvitetään ratkaistavan ongelman taustalla vaikuttavia syy-seuraussuhteita tai kun ongelmaa ei ole vielä edes täysin tunnistettu. Kuvan avulla monimutkaista voi jäsentellä ja näin yksinkertaistaa. Visualisointi myös helpottaa viestintää muiden osallisten kanssa, varsinkin jos kuva on koostettu yhdessä ja yhteisymmärryksessä. Kuvakieli on kirjoitettua kieltä yksinkertaisempaa ja se pakottaa kohti konkretiaa. Konkretian saavuttaminen aikaisessa vaiheessa projektia pitää yllä osallistujien motivaatiota ja kokeillen kehittämisen ideaa (Hassi et.al. 2016, 136).

Kehittämisprosessin alkuvaihe on kriittistä aikaa motivaation luomisen kannalta. Ensimmäiseen työpajaan valittiin tarkoituksella tehtäviä, jotka käsittelivät hankalaa ja työlästä aihetta hiukan kevyemmällä tavalla. Näin kehittämisprosessi alkaisi innostavasti ja osallistujat saisi sitoutettua paremmin mukaan pitkälliseen prosessiin. Motivaation kannalta oli myös tärkeää osoittaa, että tällä kertaa tehtiin asioita eri tavalla kuin ennen, sillä aikaisempia yrityksiä kartoittaa yksikön prosesseja ei pidetty onnistuneina.

#### 4.4.1 ensimmäisen työpajan kulku

Työpajaan osallistui koko Viestintäpalvelujen yksikkö, yhteensä 9 henkilöä. Työpajan kesto oli 3 tuntia ja se järjestettiin kampuksen ryhmätyötilassa, jonka rennompaa kalustusta pystyi muuntelemaan ryhmätöiden tarpeisiin jouhevasti. Tarkoitus oli valita tilaksi normaalista työtilasta poikkeava paikka, jotta työarjesta irrottautuminen ja pajaan keskittyminen olisi helpompaa. Valinta osoittautuikin erinomaiseksi ja suurin osa tulevistakin työpajoista järjestettiin samassa tilassa.

Osallistujat tunsivat toisensa hyvin jo entuudestaan, joten varsinaisia tiimiytymiseen tai tutustumiseen tähtääviä tehtäviä ei ollut tarpeen tehdä, mikä säästi aikaa. Työpajan alkuun pidin lyhyen alustuksen kehitystehtävän taustoista ja tarkoituksesta. Alustuksessa pyrin avaamaan kehittämistyön



*KUVA 1. Ryhmätyötila, jossa melkein kaikki työpajat järjestettiin.*

lähtökohtia ja tavoiteita sekä mallintamaan visuaalisesti asiakokonaisuuksia, joita prosessin aikana tultiin käsittelemään. Samalla pohjustin tulevia tehtäviä esittelemällä erilaisia prosessien visualisointitapoja. Tavoitteena oli antaa ideoita tehtäviä varten, mutta myös näyttää, että prosesseja on erilaisia ja niiden kuvaamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa.

Alustuksen jälkeen aloitettiin ensimmäisen tehtävän tekeminen. Tehtävänä oli piirtää yksin, omassa tahdissa vapaamuotoinen kuvaus unelmien prosessista, jossa kaikki sujuu ja aikaa prosessin läpivientiin ei olisi rajattu. Tällaisten unelmointitehtävien tarkoituksena on vapauttaa henkilö miettimään tuttua asiaa erilaisessa viitekehyksessä. Tehtävän maailmassa ei ollut reaali maailman rajoitteita. Paljastavaa olikin se, millaisia rajoitteita henkilö itselleen tehtävässä asetti ja millaisia asioita prosessikuvaus paljasti tosielämästä. Nousisiko esiin erilaisia ongelmia tai ideoita kehitettävästä toiminnosta, kun sitä ajateltiin positiivisen eikä negatiivisen kautta?

Annoin prosessikuvan tekoon vain lyhyen ajan (15 minuuttia), jotta lopputulos olisi spontaani. Kuvien valmistuttua ne aseteltiin rinnakkain niin, että kaikki näkivät toistensa tehtävät. Jokainen sai vuorollaan kertoa vapaasti

mitä kuvassa tapahtui, ja muut saivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Jos prosessin kesto ei käynyt ilmi kertomuksesta, sitä pyydettiin tarkentamaan vielä vuoron lopuksi. Kierroksen jälkeen keskusteltiin vielä yhteisesti siitä mitä ajatuksia tehtävä herätti.



KUVA 2. Esimerkki tarinallisesta unelmaprosessista.

Seuraavaksi tehtiin sama tehtävä käänteisellä asetelmalla. Tällä kertaa piti visualisoida painajaisprosessi, jossa kaikki meni pieleen. Prosessi saattoi olla täysin kuvitteellinen tai perustua johonkin oikeaan työtehtävään. Myös tehtävän toinen osio tehtiin itsenäisesti. Kuvien valmistuttua ne levitettiin unelmaprosessien viereen ja jokainen sai jälleen kertoa mitä kuvissa tapahtui. Myös painajaisprosessin aikajanaa tarkennettiin kertomusten lomassa. Lopuksi ryhmässä keskustellen vielä vertailtiin näitä kahta prosessia ja pohdittiin missä kohdissa ne eroavat toisistaan eniten, ja toisaalta missä kohtaa prosessia ongelmat alkavat ilmentyä.





KUVA 3. Esimerkki lineaarisemmin etenevästä prosessikuvasta, painajaisprosessi.

#### 4.4.2 ensimmäisen työpajan tulokset

Osallistujat lähtivät innolla mukaan tehtäviin, jotka koettiin hyvinä ja paljastavina työkaluina monimutkaisen työn kuvaamiseen. Ryhmän toisten jäsenten prosessikuvausten näkeminen oli hyödyllistä. Niistä sai impulsseja täydentää omasta kuviosta unohtuneita asioita ja toisaalta erilaisia näkökulmia omaan prosessiin. Samojen asioiden esiintulo useammassa prosessikuvassa myös vahvisti ryhmän yhteistä käsitystä siitä, missä ongelmakohdat prosessissa sijaitsevat ja mistä ne johtuvat.

Prosessin visualisointia lähestyttiin monin tavoin. Toisilla oli hyvin suora- viivainen tyyli, jossa prosessi eteni janaumaisesti vaiheesta toiseen. Toisilla taas esitystapa oli tarinamainen ja vaiheet saattoivat toistua tai prosessissa voitiin palata myös taaksepäin. Tämä herätti ryhmässä oivalluksen siitä, että edes yksikön sisällä ei ollut tarkkaan tiedossa millaisilla prosesseilla kolle- ga työtään tekee. Miten asiakkaatkaan voisivat silloin tietää? Tämä herätti ymmärrystä asiakkaita kohtaan ja muistutti siitä, että myös asiakkailla on



KUVA 4. Epävirallisempaan prosessikuvaan voi merkitä myös tunteita.

omat prosessinsa, jotka saattavat olla yhtä monitahoisia ja jäädä yhtä näkyvämmiksi. Prosessien visualisointi nähtiin ryhmässä hyvänä lähtökohtana läpinäkyvyyden lisäämiseen.

Hyvän ja huonon prosessin kuvaukset paljastivat samansuuntaisia asioita prosessien tilasta. Vaikka työtehtävät yksikön sisällä eroavat toisistaan paljonkin, oli yllättävän helppo löytää yhteneväisiä ongelmia koko yksikön tehtäväkentästä. Suurin yhtäläisyys kaikkien prosesseissa oli työsuorituksen käytettävän ajan määrä. Painajaisprosessissa työ piti tehdä heti, kovassa kiireessä ja päällekkäin useamman muun työtehtävän kanssa. Ihanneprosesseissa taas esiselvitykseen ja tiedonhakuun sai käyttää runsaasti aikaa ja aikataulusta sai jopa päättää itse. Aikajänne tehtävän suorittamiseen vaihteli kahdesta päivästä pariin viikkoon, riippuen tehtävän laajuudesta. Yhtä mieltä oltiin kuitenkin siitä, että deadline on hyvä asia ja se tuo ryhtiä työskentelyyn.

Ajan puutteen koettiin myös vaikuttavan työn laatuun ja omaan motivaatioon. Kiireessä piti tinkiä itselle tärkeistä työvaiheista (esimerkiksi tiedonhaku) ja sen koettiin johtavan ikäviin kompromisseihin, jotka puolestaan alensivat laatutasoa. Työtehtävä tuntui vain puoliksi tehdyltä ja sen tekeminen tällä tavoin ei olisi edes tarvinnut Viestintäpalveluiden erikoisosaamista. Koko tehtävään käytetty aika tuntui turhalta, eikä onnistumisen tunnetta tullut, vaikka asiakas olisikin ollut lopputulokseen oikein tyytyväinen. Tämä herätti kysymyksen siitä, tuntevatko asiakkaat yksikön palveluita ja prosessien sisältöjä?

Työpajassa arvioitiin, että Viestintäpalveluiden osaaminen, työtavat ja palvelut eivät olleet asiakkaille tarpeeksi tuttuja. Toimintaohjeita oli olemassa, mutta asiakkaat eivät joko löytäneet niitä tai ehtineet perehtyä niihin. Ohjeistamisen tavoille tulisi siis keksiä uusia ideoita. Toinen selkeä toive, jonka unelmaprosessit nostivat esiin, oli vertaistuen saaminen. Yksikkö on kyllä tiivis ja ilmapiiri avoin, mutta kiireen keskellä tuen kysyminen koettiin vaikeaksi. Sparrausapu tarvittaessa auttaisi ryhmän mielestä nopeuttamaan prosessia ja auttaisi myös työssä tehtyjen valintojen perustelua asiakkaan suuntaan.



KUVA 5. Sarjakuvatyylillä toteutettu prosessikuva.

Toimeksianto eli brief näyttäytyi prosesseissa selvästi vaaranpaikkana. Jos kyseessä ei ollut yksinkertainen ja nopeasti suoritettava tehtävä, suurin osa ryhmästä halusi saada toimeksiannon tilanteessa, jossa he voisivat esittää lisäkysymyksiä ja selvittää samalla myös työn taustoja ja tarvetta. Sähköposti on toki kätevä kommunikointiväline, mutta kirjallinen selitys altistaa helposti väärinymmärryksille ja vastauksia kysymyksiin saattaa joutua odottelemaan pitkään. Kaikissa unelmaprosesseissa asiakas tavattiin kasvotusten tehtävänannon aikana tai heti sen jälkeen.

Työn tarkistamisesta ja sen hyväksymisestä vastaa työn tilaaja. Kuitenkin monessa painajaisprosessissa kävi ilmi, että työn tilaavalla asiakastaholla ei välttämättä olekaan valtuuksia päättää lopullisen version hyväksynnästä. Pahimmassa tapauksessa mukaan tuli täysin prosessin ulkopuolinen taho tai tahojakin, jolla ei ollut käsitystä aikaisemmista työvaiheista, lopputulokseen

vaikuttaneista olosuhteista tai tavoitteista. Pahimmassa tapauksessa tehty työ valui hukkaan ja kaikki jouduttiin aloittamaan alusta. Selkeä vastuiden jako heti prosessin alkumetreillä ja vain yksi, päätäntävaltainen yhteyshenkilö koettiin erittäin tärkeiksi prosessin onnistumisen kannalta.

Palautteen puute puhutti ryhmässä runsaasti ja palautteen saaminen mainittiin kaikkien unelmaprosesseissa. Palautetta annetaan niukasti, oli se sitten luonteeltaan positiivista tai negatiivista. TAMKissa on käytössä kaikille tukipalveluille yhteinen e-lomake palautetta varten, mutta se keskittyy ensisijaisesti asiakaspalvelutilanteen arviointiin. Työpajassa kävi ilmi, että Viestintäpalveluissa haluttaisiin palautteen liittyvän enemmän työn laatuun kuin pelkkään asiakaspalveluun. Samalla keskusteltiin myös siitä, että palautetta olisi toisinaan hyvä saada myös talon ulkopuolelta vaikkapa vertaisarviointina toisista AMKeista. Toisaalta myös kohderyhmältä saatua suoraan palautetta kaivattiin, sillä työn tilaaja ei ole useinkaan sama kuin lopputuotteen kohdeyleisö. Palautekanavien ideointiin ei jäänyt enää työpajassa aikaa, mutta aihe kirjattiin muistiin kehittämistarpeena.

Tiivistelmä prosessikuvauksista nousseista hyvän prosessin tunnusmerkeistä:

- Selkeä tehtävänanto, jota voi vielä tarpeen mukaan keskustellen tarkentaa.
- Vastuista ja työnjaosta sovitaan heti.
- Riittävästi aikaa tehtävän tekemiseen laadukkaasti, mutta myös määritelty deadline.
- Aikaa kattavaan tiedonhakuun, jos tehtävä sitä vaatii.
- Sparrausmahdollisuus ideoista ja työtavoista työkaverin kanssa.
- Korjaus- tai muutuskierrosten määrästä sovitaan etukäteen.
- Selkeät ja pitävät ohjeet muutostoiveista.
- Palautetta valmiista työstä.

## TEEMANA PROSESSIEN TARKASTELUN SYVENTÄMINEN

TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Prosessien syventäminen	Palvelumalli (Service Blueprint)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintäpalvelut oppii kokoamaan palvelumalleja ja käyttämään niitä prosessien kehittämisen työkaluna</li> <li>• huomata mallinnetun palvelun onnistumisen ja epäonnistumisen paikkoja</li> <li>• oppia ajattelemaan myös asiakkaan prosessia oman prosessin rinnalla</li> </ul>

Service Blueprint (suomeksi palvelumalli) on prosessiajatteluun perustuva visualisointimalli, jossa palveluketjun toiminnot esitetään kronologisessa järjestyksessä sekä palvelun tarjoajan, että sen käyttäjän näkökulmista. Palvelumalliin kerätään tietoa palvelun tuottamisesta, resurssitarpeesta, asiakkaiden ja palvelun tuottajien rooleista sekä palvelun näyttämöstä, ja näistä koostetaan yksi visualisointi. Erityistä palvelumallissa on sen tapa jakaa kaikki toiminnot näkyvään ja näkymättömään. Jako tehdään sillä perusteella, kohtaako asiakas palvelujen tuottajaa vai ei. (Tuulaniemi 2011, 210-211)

Palvelumalli jaetaan visualisoinnissa neljälle eri tasolle:

1. Asiakkaan palvelukokemukset
2. Palvelutarjoajan teot, vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa (näkyvä toiminta)
3. Interaktiiviset tekniset laitteet, joita asiakas käyttää palveluketjun aikana
4. Palvelutuotannon osat, jotka eivät näy asiakkaalle (näkymätön toiminta)

(Tuulaniemi 2011, 211)

Palvelumallin toimintalogiikka on samansuuntainen prosessikuvausten kanssa: monimutkaista palvelutilannetta yritetään yksinkertaistaa purkamalla se mahdollisimman pieniin osiin. Palvelumalli paljastaa prosessin heikkoja kohtia ja antaa näin uusia ideoita palvelun parantamiseen tai tehostamiseen. Palvelumalli myös pakottaa katsomaan prosessia useammasta näkökulmasta, mikä lisää ymmärrystä ja empatiaa prosessin osapuolia kohtaan.

Fyysiset todisteet	Esim. sähköposti, esite, tiedote..
Asiakkaan teot	Esim. yhteydenotto, pyyntö, kysymys.. <i>Interaktion rajapinta</i>
Työntekijän näkyvä työ ja teot	Esim. blogiteksti, valokuva, layout... <i>Näkyvyyden rajapinta</i>
Työntekijän asiakkaalle näkymätön työ ja teot	Esim. tiedonhaku, luonnostelu, haastattelu.. <i>Sisäisen toiminnan rajapinta</i>
Tukiprosessit	Esim. kysy kaverilta, työryhmät..

KUVA 6. Yhteissuunnittelun työajassa esittämäni kuva palvelumallin rakenteesta.



Palvelumalli on sopiva työkalu palvelun kehittämisen monissa eri vaiheissa. Kehittämisprosessin alussa käytettynä se selventää palvelun kokonaiskuvaa, sen arvontuottomahdollisuuksia, palvelutuottajien vastuita, mutta myös palvelun mahdollisia kompastuskiviä. Prosessin alkuvaiheessa palvelumallin voi toteuttaa pintapuolisesti ja syventää sen kuvaamaa tietoa prosessin edetessä ja tiedon karttuessa. Palvelumallia voi käyttää myös mallintamaan prosessin eri vaiheisiin liittyviä resursseja, esimerkiksi työmäärää. (Tuulaniemi 2011, 212)

Työpajassa esiteltiin myös frontstage / backstage –malli (lyhyesti FSBS), jotta palvelumallin käyttämä jako näkymättömään ja näkyvään työhön olisi helpompi ymmärtää. FSBS-mallissa palvelun toimintaympäristö jaetaan kolmeen osaan:

1. Palvelukokemus: asiakkaan kokema vuorovaikutus palvelutilanteessa (näyttämömetaforana näytelmän katsomiskokemus).
2. Front stage: asiakkaalle näkyvä osa palvelua, jossa suuri osa palvelun tarjoajan työstä tehdään (näyttämömetaforana näyttelijöiden työ lavalla).
3. Back stage: palvelun tarjoajalle näkymätön osa, jossa palvelua tukevia, esimerkiksi tietoteknisiä asioita tapahtuu (näyttämömetaforana lavasteet, valaistus, puvustus, maskeeraus jne.).

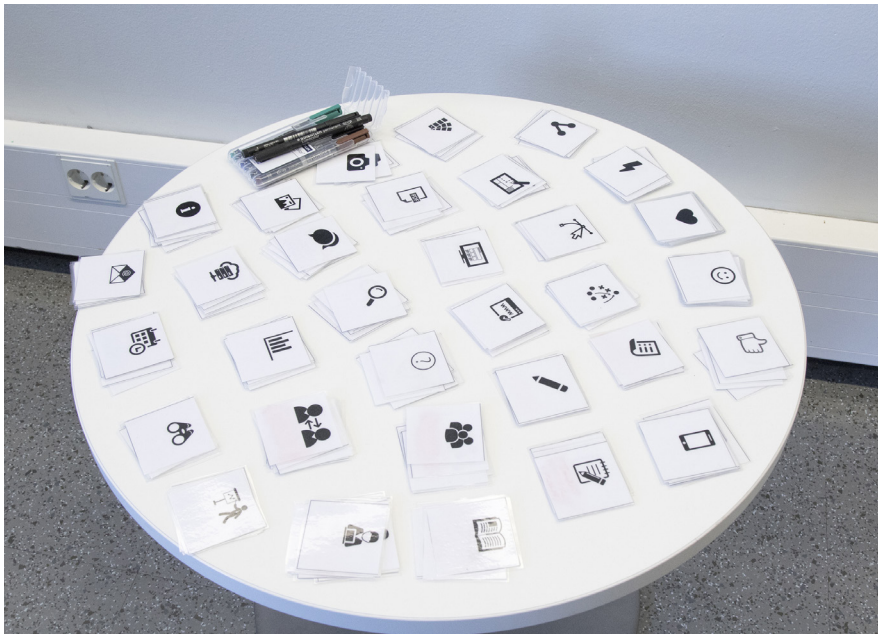
Nämä kaikki kolme osaa vaikuttavat palvelun laatuun ja sujuvuuteen ja niiden näkyväksi tekeminen lisää ymmärrystä kokonaispalvelusta. Jos mallinnus tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, lisääntyvä ymmärrys ja palvelun rakenteiden läpinäkyvyys mahdollistavat empatian lisääntymisen asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä. Parhaimmillaan asiakkaan ymmärrys palvelun mahdollistavista rakenteista ja taustatyöstä kasvaa ja palvelutarjoaja saa tietoa asiakkaan tarpeista, odotuksista ja arvomaailmasta.

### 4.5.1 Toisen työpajan kulku

Työpajaan osallistui Viestintäpalveluista 6 henkilöä ja pajan kesto oli kolme tuntia. Työpaja aloitettiin jälleen pitämälläni lyhyellä alustuksella. Ensimmäiseksi katsottiin yhdessä muutama video, joissa avattiin muotoiluajattelua käsitteenä, sen metodeja ja millaisia tuloksia muut ovat yhteiskehittämisen työtavoilla saaneet aikaan. Videoiden jälkeen keskusteltiin vielä termeistä ja varmistettiin, että ryhmä oli ymmärtänyt näkemänsä samalla tavalla. Kun terminologia ja työtavan teoria oli otettu haltuun, kerrattiin missä vaiheessa kehittämisprosessia sillä hetkellä oltiin menossa (ongelman määrittelyn vaihe) ja paljastin päivän teeman.

Seuraavaksi tutustuttiin palvelumallimetodiin sekä FSBS-malliin. Kun palvelumallin rakenne ja tarkoitus olivat kaikille selvät, siirryttiin ensimmäiseen tehtävään. Ryhmä jakautui kahtia ja kummassakin ryhmässä valittiin yksi palvelu, jonka nykytilasta tehtiin palvelumalli valkotaululle. Työkaluina ryhmillä oli tekemiäni ikonikortteja sekä tyhjiä tarralappuja. Valmiiden korttien ikonit olin valinnut niin, että ne jättivät tilaa tulkinnalle ja olivat näin monikäyttöisiä. Kortissa oli ikonin lisäksi vielä tilaa selventävälle tekstille, jotta kaikille työpajassa olisi selvää missä tarkoituksessa ikonia on mallissa käytetty.

Tehtävä lähti käyntiin innokkaasti, mutta näkyvän ja näkymättömän työn rajat aiheuttivat ryhmälle päänvaivaa, sillä rajanvetoja oli paikoin vaikea tehdä. Samoin prosessin fyysiset todisteet koettiin hankalana kohtana ja se muistettiin usein vasta muistutettaessa. Alkuhaparoinnin jälkeen palvelumallin logiikka kuitenkin aukeni. Valmis palvelumalli dokumentointiin, minkä jälkeen ryhmät selittivät toisilleen tekemiensä mallien sisällöt. Tehtävän toisessa osassa visualisointeja katseltiin kriittisellä silmällä ja keskustelujen perusteella prosesseja yksinkertaistettiin mahdollisimman pitkälle. Yksinkertaistettujen palvelumallien dokumentoinnin jälkeen ryhmät valitsivat uudet palvelut ja tehtävät vietiin läpi uudelleen. Työpajan aikana ehdittiin käsitellä tällä tavoin 4 prosessia.



*KUVA 7. Ikonikortteja, joita käytettiin apuna palvelumallin koostamisessa.*

#### 4.5.2 Toisen työpajan tulokset

Palvelumalli koettiin tehtävän alussa hiukan hankalaksi kokonaisuudeksi hahmottaa. Työpajan osallistujat kyselivät tarkentavia ohjeita erityisesti asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksen rajanvetoihin liittyen. Tehtävän alussa aiheutti päänvaivaa myös samanaikaisen tehtävän merkitseminen sekä asiakkaan että palvelutarjoajan sarakkeisiin. Myös asiakkaalle jäävä todiste asiainnista koettiin ryhmässä hiukan vaikeana sarakkeena muistaa. Palvelumalli on todella laaja työkalu ja ensikertalaiselle se voi näyttäytyä valtavana urakkana. Palvelumallin vahvuus työkaluna on kuitenkin sen skaalattavuus: hyötyä on jo pintapuolisestakin palveluprosessin läpikäynnistä, mutta tarpeen mukaan prosessin käsittelyä voi kerroksittain syventää.

Hitaan alun jälkeen palvelumallit alkoivat täyttyä vauhdilla. Työpajassa keskityttiin enemmän palveluprosessin kuvauksen syntyyn kuin työkalun oikeaoppiseen käyttöön, joten joitakin sovelluksia perinteisestä palvelumallista sallittiin matkan varrella. Esimerkki tällaisesta oli vaikka useamman työntekijäsarakeen lisääminen palvelumallin pohjaan. Tämä helpotti kyseisen palveluprosessin monimuotoisuuden hahmottamista ja nopeutti työskentelyä. Valmiit ikonikortit olivat osallistujien mielestä hyvät. Ne säästivät aikaa, kun jokaista vaihetta ei tarvinnut itse piirtää tai kirjoittaa tarralapulle. Ikonikortteja katsellessa saattoi myös muistaa jonkin työvaiheen, joka muuten olisi jäänyt merkitsemättä palvelumalliin.

Palvelumallin tekemisen motiivi aukesi ryhmälle viimeistään siinä vaiheessa, kun mallin visualisointi valmistui ja se selitettiin auki toiselle ryhmälle. Keskustelussa saatiin useita oivalluksia työn tekemisen tavoista. Ryhmä alkoi kyseenalaistaa näitä tapoja ja miettiä yhdessä niiden taustalla vaikuttavia mekanismeja: miksi näin tehdään ja onko se turhaa työtä? Erityisen vahvasti sekä visualisoinneissa että keskusteluissa nousi esille asiakkaan rooli palveluprosessissa. Miten palveluprosessi saataisiin niin läpinäkyväksi, että asiakas ymmärtäisi paremmin roolinsa ja vastuunsa prosessissa? Entä millä tavoin asiakasta voisi ohjeistaa ennen palvelun käyttöä niin, että hän olisi valmistautunut paremmin jo etukäteen?

Kun palveluprosessin nykytila oli esillä valkotalulla kokonaisuudessaan, myös sen kompastuskivet olivat helpommin nähtävillä. Joihinkin prosessin vaiheisiin oli kertynyt suuri määrä ikonikortteja, nuolia, katkoviivoja ja ympyröintejä, mikä kertoi, ettei prosessi näissä kohdin ollut suoraviivainen. Kun ryhmä alkoi miettiä miten prosessia saisi parannettua, oli palvelumallia helppo seurata taaksepäin ja jäljittää se hetki jolloin osa prosessista alkoi mennä pieleen. Näin myös syy- ja seuraussuhteet alkoivat hahmottua, kun muutos prosessin alkupäässä aiheutti muutoksia myös sen keski- ja loppuvaiheissa.

Työprosessissa voi olla niin syvällä, että sen kaikista yksityiskohdista on hankalaa kommunikoida toisille. Ryhmässä esitetyt kysymykset ja yhteinen keskustelu auttoivat täydentämään palvelumalleja ja huomaamaan näitä oman työn sokeita pisteitä. Erityisesti ryhmän tuesta oli hyötyä tehtävässä, jossa palvelumallia piti yksinkertaistaa mahdollisimman pitkälle. Näin yh-

delle tärkeät työvaiheet avattiin yhteiselle tarkastelulle ja niiden tarpeellisuutta tai arvoa koko palveluprosessille voitiin punnita. Jonkin vaiheen poisjättöä voitiin myös testata helposti ottamalla ikonikortti pois taululta ja käymällä prosessi läpi uudelleen. Muuttuiko lopputulos, oliko vaihe sitenkin tarpeellinen, vaikuttiko muutos asiakkaan palvelukokemukseen tai prosessin keston? Näin muutoksista tuli hyvin konkreettisia ja ne voitiin myös tarvittaessa perua.

Työpaja oli kokonaisuutena silmiä avaava. Palvelumalli konkretisoi prosessit käsinkosketeltavaksi kokonaisuudeksi, joka on paitsi helppo hahmottaa myös muokattavissa. Konkreettisuus myös lisäsi motivaatiota tehtävää kohtaan, kun lopputulos oli heti nähtävissä. Kun malli selitetään auki, kaikki läsnäolijat ymmärtävät sen sisällön samalla tavalla ja keskustelu asiasta helpottuu. Kun opetteluvaiheesta päästiin eteenpäin, palvelumallin kokoamista pidettiin jopa hauskana. Työpajassa palvelumalleja tehtiin vain Viestintäpalveluiden sisäisenä harjoituksena, mutta tulevaisuudessa samaa voisi tehdä myös yhdessä asiakkaiden kanssa.

Alla tiivistelmä palvelumallin käytöstä nousseista huomioista.

Palvelumalli:

- paljastaa selkeästi prosessin kompastuskivet,
- yksinkertaistaa monimutkaisia tapahtumasarjoja ja helpottaa näin hahmottamista,
- konkretisoi palveluprosessia,
- auttaa hahmottamaan asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän työn määrää,
- selkeyttää osallisten vastuita ja tehtäviä.

## 4.6 TYÖPAJA 3

### TEEMANA TUOTTEISTAMISEN PERIAATTEET JA TAVOITTEET

TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Tuotteista- minen	Tuotteistamistyön tavoit- teiden määrittely, tuote- luettelon rakentaminen, tuotteistettavien palvelui- den valinta	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ymmärtää tuotteistami- sen syitä ja seurauksia</li><li>• päättää tuotteistamisen yhteisistä tavoitteista</li><li>• erottaa toisistaan tuot- teistettavat palvelut ja työt, joilla ei ole varsi- naista asiakasta</li><li>• aloittaa sisäisen tuot- teistamisen prosessi</li></ul>

TAMKin Viestintäpalvelut tuottaa talon sisäisille asiakkaille maksuttomia vies-  
tinnän asiantuntijapalveluita. Fokuksessa ovat erityisesti tutkintoon johtava  
koulutus ja päivittäisviestintä TAMKista. Palvelu on siis rajattu hyvin löyhästi.  
Kärjistetysti voisi sanoa, että Viestintäpalvelut on kuin mainostoimisto, jolla  
ei ole tuntitaksaa. Asiakkaan kanssa ei tehdä mitään kirjallista sopimusta ja  
ajankäyttöä projektia kohden määrittelevät muut päällekkäiset projektit.  
Rajojen asettaminen palvelulle on siis tarpeellista kaikkien osapuolten  
näkökulmasta: asiakkaan tulisi tietää mitä saa, millaisella aikataululla ja  
mihin on sitoutunut. Palvelun tarjoaja puolestaan pystyisi näin suunnittele-  
maan paremmin omaa työtään ja sen aikatauluja, keskittymään projekteihin  
tasa-arvoisemmin ja luomaan näin laadukkaampia lopputuotteita.

Tuotteistamisen tarkoituksena on luoda myytävä kokonaisuus, joka näyt-  
tättyy ostajalle houkuttelevana ja helposti ymmärrettävänä pakettina. Vies-  
tintäpalvelut ei tulevaisuudessakaan tule perimään maksua palveluistaan,

mutta sama periaate pätee myös maksuttomaan palveluun. Jorma Sipilä jakaa asiantuntijapalvelun tuotteistamisen kahteen osaan, joista molemmat ovat toimivan tuotepaketin tarpeellisia rakennusaineita. Sisäinen tuotteistaminen tähtää palvelutarjoajan sisäisen toiminnan ja prosessien analysointiin ja kehittämiseen. Tähän kuuluu olennaisesti palvelun eri osien kuvaaminen ja vakioiminen. Ulkoisella tuotteistamisella taas pyritään vaikuttamaan palvelun niihin osiin, jotka ovat näkyviä asiakkaalle. Eli tarkastelun alla ovat esimerkiksi palvelun ymmärrettävyys, helppous ja hyödyllisyys. (Sipilä 1996, 47-49)

Kaikkia palveluita ei suinkaan ole tarpeen tuotteistaa. Tuotteistamisen alkumetreillä Sipilä neuvoo analysoimaan kriittisesti nykyistä palvelutarjontaa, ja päättää mitkä palveluista kannattaa tuotteistaa. Joidenkin palveluiden kohdalla pelkkä ohjeistuksen parantaminen voi olla riittävä parannusaskel, ja toisia palveluja ei ehkä tarvita enää lainkaan. Tärkeintä on muodostaa yksikön kesken yhteisymmärrys tuotteistamisen tavoitteista ja asteista. (Sipilä 1996, 15)

Kolmannen työpajan tavoitteena oli oppia ymmärtämään tuotteistamisen syitä ja seurauksia, sekä aloittaa sisäisen tuotteistamisen prosessi. Työpajan tehtävät suunnittelin seuraamaan Sipilän tuotteistamisen mallin ensiaskeleita: tavoitteiden määrittely, nykyisten palvelujen listaaminen ja niiden tarpeellisuuden analysointi sekä tuotteistettavien palvelujen valinta.

#### 4.6.1 Kolmannen työpajan kulku

Kolmas työpaja järjestettiin Viestintäpalveluiden toimistolla ja paikalla oli yksiköstä 6 henkilöä. Työpajan kesto oli kolme tuntia. Paja aloitettiin tälläkin kertaa pitämälläni lyhyellä alustuksella teemasta. Tuotteistamiseen perehdyttiin erityisesti asiantuntijapalvelun näkökulmasta. Alustuksessa keskityttiin tuotteistamisen hyötyihin ja millä tavalla se voisi auttaa myös Viestintäpalveluita.

Ensimmäisessä tehtävässä osallistujia pyydettiin määrittelemään ryhmän yhteiset tavoitteet palvelujen tuotteistamiselle. Jokainen sai vuorollaan kertoa omasta mielestään tärkeitä tavoitteita, jotka kirjattiin liimalapulle ja

kiinnitettiin seinään kaikkien nähtäville. Seuraavaksi tavoitteita arvioitiin yhdessä järjestelemällä liimalaput seinällä tärkeiden ja vähemmän tärkeiden tavoitteiden sarakkeisiin. Tärkeäksi koettuja, mutta samankaltaisia tavoitteita yhdisteltiin kirjoittamalla tavoite uuteen sanamuotoon.

#### **Tärkeäksi valitut tavoitteet:**

- Asiakkaan kouluttaminen viestintäasioissa, erityisryhmänä opettajat
- Läpinäkyvyys, helppous (asiointia ei tarvitse pelätä tai jännittää)
- Vuosikello tai jokin parempi, konkreettinen esitystapa toistuvista, suurista projekteista ja tapahtumista
- Työn sujuvuus (prosessikuvaukset ovat itsellekin muistilappu)
- Sijaistamisen helpottuminen
- Tietotaltiot kuntoon: vähemmän järjestelmiä ja tiedostot helpommin löydettävissä
- Tärkeimpien prosessien / palvelujen selkeä kuvaus
- Prioriteettien selkeys
- Palvelujen kehittämiseen vapautuva työaika
- Selkeät vastuut – työn tilaajalla sekä sen tekijällä

Tehtävän lopuksi tavoitteet vielä ryhmiteltiin kahteen osaan: asiakkaan suuntaan näkyviksi, ja sisäisesti työn tekemisen tapoihin vaikuttaviin tavoitteisiin. Lopulta tiivistin sanalistat ja niiden ympärillä käydyn keskustelun lauseiksi, eräänlaiseksi huoneentauluksi, jonka ryhmä hyväksyi.

#### **Tavoitteet asiakkaan suuntaan:**

- Asioiminen Viestintäpalveluissa on tulevaisuudessa läpinäkyvää, sujuvaa, selkeää ja helppoa.
- Olemme asiantuntijapalvelu, jolla on fasilitaattorin rooli. Mahdollistamme parempaa viestintää neuvomalla, kouluttamalla ja olemalla näkyvämmiin läsnä kampanjoilla.



### Sisäiset tavoitteet:

- Prosessien ja prioriteettien selkeys vapauttaa aikaa suunnittelutyölle, ja auttaa palvelemaan asiakkaita tasa-arvoisemmin ja sujuvammin.
- Myös asiakkaan vastuut ovat selkeät ja opettajat otetaan huomioon palveluissa erityisryhmänä.
- Tietotaltiot eivät enää ole työnteon tulppa.

Viestintäpalveluissa on monia, toisistaan poikkeavia työtehtäviä, joilla kaikilla on omat haasteensa. Realistisen kokonaiskuvan ja tavoitteisiin sitoutumisen kannalta oli tärkeää, että kaikki saivat äänensä kuuluviin tavoitteita määriteltäessä. Lauseiksi puetut tavoitteet koettiin ryhmässä hyväksi ja innostavaksi tavaksi konkretisoida tilanne, jota kohti kaikella työllä pyritään.

Toisessa tehtävässä ryhmää pyydettiin valitsemaan tuotteistettavat palvelut. Ennen kuin valintaa päästiin tekemään, piti palvelut kuitenkin listata. Ensimmäisen tehtävän tapaan kaikki saivat kertoa oman vastualueensa palveluita ja muut täydensivät listaa tarvittaessa. Palvelut kirjattiin taas liimalapuille ja ne kiinnitettiin seinälle kaikkien nähtäville. Kun ryhmä oli tyytyväinen palvelulistaukseen, samaan aihepiiriin kuuluvia palveluita ryhmiteltiin vielä omiksi kokonaisuuksiksi, jotta runsasta liimalappumäärää olisi helpompi hahmottaa.

Seuraavaksi ryhmää pyydettiin vertailemaan lapuille listattuja palveluita keskustellen ja erottamaan joukosta heidän mielestään tärkeimmät ja käytetyimmät palvelut. Nämä palvelut erotettiin pääjoukosta. Tässä vaiheessa ryhmässä oivallettiin, että kaikkia palveluita ei todellakaan ole tarve tuotteistaa, joissakin tapauksissa pelkkä ohjeistus olisi riittävä taso. Ryhmässä havaittiin myös, että palvelutarjouma on todella laaja ja sitä olisi tarve supistaa.

Yllättäen palvelu ei ollutkaan käsitteenä täysin yksiselitteinen. Ryhmällä oli välillä vaikeuksia erottaa rutiininomaiset työtehtävät palveluista. Tehtävän aikana minun piti ohjata ryhmää miettimään kutakin työtehtävää asiakkaan kautta: onko tällä työllä tilaaja? Onko se yksinään palvelu vai voisiko se olla

osa jotakin suurempaa palvelupakettia? Kun tärkeimmät palvelut oli eroteltu muista, pyysin ryhmää vielä järjestämään ne tuotteistamisen kiireellisuuden mukaan etenemisjärjestykseen.

Tuotteistettavat palvelut etenemisjärjestyksessä:

- |                                |                             |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. Esitteet ja muut taittotyöt | 8. Valokuvaus               |
| 2. Tiedottaminen               | 9. Konsultointi ja koulutus |
| 3. Projektiviestintä           | 10. Liikelahjat             |
| 4. Käännöspalvelut             | 11. Videotuotannot          |
| 5. Ilmoitustuotanto            | 12. Uutiskirje              |
| 6. Messut                      | 13. Infomonitorit           |
| 7. Tapahtumaviestintä          |                             |

Esitetuotanto, tiedottaminen ja projektiviestintä valikoituivat ensimmäisten joukossa tuotteistettaviksi palveluiksi. Ne ovat toisaalta itsenäisiä palveluita, mutta ne liittyvät usein myös osana suurempiin palvelukokonaisuuksiin. Yksittäisten palveluiden tuotteistaminen edistää myös isompien palvelukokonaisuuksien tuotteistamista.

Ei tuotteisteta, mutta prosessit pitää avata ja ohjeistaa:

- |   |  |
|---|--|
| • Koulutuskuvaukset (tamk.fi+ opintopolku.fi) | • Blogin tai FB-sivun perustaminen                               |
| • Tutkintoesite ja hakuohje                   | • web-kehitys  |
| • Hakumarkkinointi                            | • printtimateriaalin ylläpito ja jakelu                          |
| • Lehdet                                      | • kuvien käyttö  |
| • Intra+www-sivujen ylläpito                  | • laajat sähköpostijakelut                                       |
| • kv-viestintä                                | • vuosikatsaus   |
| • kampuksen opasteet                          | • posterit, logot ym. UKK (kehittämään yhtenäiset vastauspohjat) |
| • esityspohjat                                |  |

Seuraavaa työpajaa ennakointiin kotitehtävän muodossa. Osallistujat jaettiin pareihin ja jokaiselle parille annettiin teemaksi yksi juuri tuotteistettavaksi valituista palveluista: esitetuotanto, tiedottaminen tai hankeviestintä. Kotitehtävänä oli keksiä pareittain teemaan liittyviä haastattelukysymyksiä asiakkaille, jotka olivat osallistumassa seuraavaan työpajaan. Näin jokaisella parilla olisi valmiina jonkinlainen kysymysrunko, jota täydentää haastattelutilanteessa. Kotitehtävä tehtiin tunnollisesti ja seuraavassa työpajassa kaikilla pareilla oli valmisteltu haastattelurunko.

Kotitehtävä ohjeistettiin seuraavasti:

*Keksi haastattelukysymyksiä omasta tuotteistettavasta palvelustasi. Ensi kerralla kohtaat oikeita asiakkaita pikatreffeillä, kesto 5-10 min. / asiakas.*

*Yritä selvittää ainakin näitä:*

- *Mikä on asiakkaalle keskeistä palvelussa?*
- *Mikä on vähemmän tärkeää?*
- *Mitä haasteita asiakkaalla on palvelun käytössä? Mikä on helppoa?*
- *Minkälaisia ideoita asiakkaat esittävät?*
- *Mitä asiakastarpeita ei ole otettu huomioon?*
- *Käyttääkö kyseistä palvelua ollenkaan? Miksi?*

## 4.6.2 Kolmannen työpajan tulokset

Työpaja saavutti sille asetetut tavoitteet, eli tuotteistamisen yhteisistä tavoitteista päästiin selvyyteen, ja varsinainen tuotteistamisprosessi saatiin käyntiin valitsemalla kolme tärkeintä palvelua tuotteistettaviksi ensimmäisessä vaiheessa. Nämä palvelut ovat esitetuotanto, tiedottaminen ja hankeviestintä.

Työpajassa muodostui selkeä kokonaiskäsitys Viestintäpalveluiden palvelutarjonnasta. Kaikilla yksikössä on nyt tiedossa, millaisia palveluita on tarjolla myös oman työnkuvan ulkopuolella. Tämä helpottaa asiakkaan ohjaamista yksikön palveluiden pariin. Palvelun ja tuotteen käsitteiden pohtiminen nousi yllättäen työpajan oivallusten joukkoon. Ymmärrettiin, että kaikki ru-

tiinityöt eivät ole palveluita ja kaikkien palveluiden ei tarvitse olla tuotteita. Työpajassa havaittiin myös, että palvelutarjoama on aivan liian runsas ja sitä tulisi karsia. Harvemmin kysyttyjä palveluita ei myöskään tarvitse tuotteistaa, mutta niiden prosessit pitäisi käydä läpi ja virtaviivaistaa.

Tuotteistamisen ulkopuolelle jääneet palvelut herättivät nekin ideoita. Palveluiden osittainen automatisointi (esimerkiksi lomakkein) herätti paljon innostunutta keskustelua. Usein sähköpostitse esitettyihin kysymyksiin ideoitii valmiiden vastausten kirjastoa, josta voisi käydä nopeasti kopioimassa sopivan ohjeistuksen. Samalla mietittiin myös palveluajan käyttöönottoa. Rajattuun palveluaikaa siirtymisestä on saatu hyviä kokemuksia jo muilta TAMKin sisäisiltä palveluilta. Se olisi iso muutos Viestintäpalveluiden palvelukulttuurissa, mutta pyhittäisi osan työpäivästä hiljaisen, keskittymistä vaativan työn tekoon. Viestintäpalveluissa ollaan ainakin kokeilemassa palveluajan rajaamista vuoden 2017 aikana

## TEEMANA ASIAKKAAT, TYÖKALUINA PIKATREFFIT VIESTINTÄPALVELUIDEN KANSSA JA FUTURICEN ASIAKASSEGMENTOINTIKAAVIO

TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Asiakkaat	Pikatreffit Viestintäpalveluiden kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selvittää mitä mieltä asiakkaat ovat palveluiden nykytilasta</li> </ul>
	Futuricen Lean Service Creation asiakassegmentointikaavio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• selvittää mitä tarpeita ja ideoita asiakkailla on uusien palvelukonseptien suhteen</li> <li>• analysoida erilaisia asiakasryhmiä</li> </ul>

Aikaisemmissa työpajoissa oli mietitty palveluita oikeastaan vain oman yksikön kautta ja asiakaskokemus perustui saatuun palautteeseen tai kokemukseen perustuviin yleistyksiin. Heti ensimmäisessä työpajassa, Viestintäpalveluiden henkilökunnan analysoidessa omia prosessejaan, kävi ilmi, että yksikön asiakkaat vaikuttivat tuntevan Viestintäpalveluiden palveluita tai prosesseja huonosti. Tässä työpajassa oli mahdollista selvittää, miten asiakkaat näkevät tämänhetkisen palvelun, millaisia asenteita heillä on palvelua tai yksikköä kohtaan, millaisissa asioissa he ajattelevat saavansa palvelua ja kuinka hyvin he tuntevat palvelutarjonnan? Millaisia palveluita he meiltä toivoisivat?

Viestintäpalveluiden asiakaskunta on kiireistä, joten oli tiedossa, että heitä ei olisi helppo saada paikalle ainakaan pitkäksi aikaa. Syväluotaavat, pitkät teemahaastattelut olivat siis pois laskuista näiden asiakkaiden kohdal-



*KUVA 8. Keskustelua esitetuotannon teemapisteellä.*

la. Kehitin Viestintäpalveluiden pikatreffit vastaamaan tähän ongelmaan: kenellä tahansa on aikaa lyhyelle, strukturoidulle keskustelulle. Lyhyessä ajassa on myös tiivistettävä ilmaisu ja on helpompi saada suora vastaus kysymykseen. Pikatreffit terminä ja konseptina on luonteeltaan epävirallinen ja leikkisä, mikä vapauttaa tunnelmaa. Tämä on tärkeä seikka silloin kun pyydetään haastateltavalta kehitysehdotuksia ja muistelemaan myös negatiivisia kokemuksia.

Työpajaan kutsuttiin Viestintäpalveluiden oikeita asiakkaita. Kutsu lähetettiin kahdelletoista henkilölle. Viisi vastasi kutsuun myöntävästi, mutta paikalle saapui vain kolme henkilöä. Moni kutsutuista kieltäytyi aikataulusyihin vedoten, mutta he lupautuivat mukaan tulevaisuudessa, jos vastaavia työpajoja vielä järjestetään. Osallistujat olivat TKI-palvelujen tutkimusjohtaja, fysioterapiakoulutuksen koulutuspäällikkö ja kansainvälisten asioiden suunnittelija. Heillä kaikilla oli pitkä asiakassuhde Viestintäpalveluiden kanssa ja heillä oli myös laaja näkemys oman yksikkönsä toiminnasta ja sen viestinnällisistä tarpeista.

Työpajan toinen tehtävä liittyi myös asiakkaisiin. Miettiessämme ryhmän kanssa keitä asiakkaistamme kutsuisimme pikatreffeille, huomasimme että asiakasryhmät olivat keskenään hyvin erilaisia ja myös heidän palvelutarpeensa erosivat toisistaan. Ennen kuin voisimme kehittää uusia palveluita, olisi tarpeellista miettiä kenen tarpeisiin ne vastaisivat. Asiakasryhmiä oli tarpeen siis jollakin tavoin listata ja analysoida.

Sopiva työkalu löytyi digitaalisia palveluita tuottavan Futuricen julkaisemasta Lean Service Creation-käsikirjasta. Käsikirjassa esitellään metodeja ja kanvaaseja, joita Futurice käyttää digitaalisia palveluja suunnitellessaan. Asiakassegmentointikaavion yläreunaan merkitään mikä on yhteistä kaikille asiakasryhmille. Tämän alle eritellään jokainen asiakasryhmä omaan sarakkeeseensa. Sarakkeeseen merkitään asiakasryhmän nimi, ryhmän kuvaus sekä ongelmat, joihin ryhmä yleensä etsii Viestintäpalveluilta ratkaisuja. Valmiista kaaviosta on kätevä hahmottaa eri asiakasryhmien päällekkäisiä tarpeita, mutta myös niiden keskinäisiä eroja. Samalla tulee myös listattua kaikki erilaiset asiakasryhmät, jotka käyttävät yksikön palveluita. (Sarvas et.al. 2016, 7)



*KUVA 10. Pikatreffit käynnissä tiedottamisen teemapisteellä.*



# Asiakasryhmät

Yhteistä kaikille ryhmille?

TUULAT  
AIKATAULUT

TAVOITTEENA  
NÄKYMÄS  
OMALLE ASIALLE

TARVITTAVAT  
NEUVOJA  
TAI  
KONSULTANTIA

KÄRKI-  
SET +  
KEHITETTÄVÄT  
ASIA

Asiakas:

OPEITTAJAT

Kuvaus:

EROJA  
ASIOISSA-  
VALMIUSDESI

UUSIA  
ASIAKASRYH-  
MIÄ

ERILaisia  
TARPEITA +  
TARVITTAVAT

KORKEA-  
KOKOJEN  
YHTEISTY-  
KUNAT

Ongelma:

AIKATAULUT,  
VASTUUT

LUVITTAM  
MEIDÄN  
TILITUNNOSTA  
KOS KESTÄVÄ

RESURSSIT

Asiakas:

JOHTO

Kuvaus:

YHTEISTY-  
KUNAT

VIIME  
TIPASSA

EI VOI  
NEUVOTELLA,  
OHJUTUKAISTA

Ongelma:

EI SELKEÄ  
VASTAUKSIA  
TEILMA

SOVITTU  
ASIA EI VAI  
PIDÄ, PAI-  
MENTAMINEN

YHTEISTY-  
KUNAT  
PUUTTU

Asiakas:

OPOT  
- UUPUMUS  
- KÄYTTÖ  
- KÄYTTÖ

Kuvaus:

VAIKUTTAVIA

KRITIIKIN

AKTIIVISIA

IDEALIS-  
TILAA

Ongelma:

MOVEL-  
TILAA

VAIKUTTAVIA

TIEDON-  
KULKU

TYÖNJAJO

KANDERYN-  
MÄÄRITTELY?

VETO-  
OIKEUS

Asiakas:

TRE3

Kuvaus:

TUULISTAA  
PRILON

EI VOI  
JÄRJESTÄ  
POIS

ENNAKKO-  
MÄÄRITTELY

Ongelma:

TIEDON  
EI VIELÄ  
OLE

VAIKUTTAVAT  
TEHDÄ?

ROOLI  
EPÄSELVÄ

KUVA 9. Futuricen asiakassegmentointikaavio käytössä.



## 4.7.1 Neljännen työpajan kulku

Neljännen työpajan valmistelu alkoi jo edellisen työpajan aikana. Tuotteistamisteemaisessa pajassa päädyttiin kolmeen palvelukokonaisuuteen, joita alettaisiin tuotteistaa ensimmäisessä aallossa: **esitetuotanto, tiedottaminen ja projektiviestintä**. Ryhmä jaettiin työpareiksi, joista jokainen mietti valmiiksi haastattelukysymyksiä annetusta aihealueesta. Ennen työpajan alkua tila järjestettiin uudelleen niin, että työparit olivat eri puolilla huonetta omilla teemapisteillään.

Työpaja aloitettiin yhteisellä kahvihetkellä asiakkaiden kanssa. Kahvituksen aikana kerroin heille lyhyesti käynnissä olevasta kehittämistyöstä ja sen tavoitteista. Ohjeistin asiakkaita kertomaan tarpeistaan avoimesti, jakamaan kokemuksiaan hyvistä käytänteistä muualla ja ideoimaan rohkeasti; nykyiseen palvelutarjontaan ei tarvitsisi rajoittua. Seuraavaksi jaoin asiakkaat työparien luo eri teemapisteille ja varsinaiset pikatreffit voitiin aloittaa. Huolehdin ajanotosta ja ohjasin vieraat seuraavalle treffipisteelle edellisten treffien loputtua. Yhdellä pisteellä oltiin seitsemän minuuttia. Treffien dokumentointi oli työparien vastuulla, joko nauhotteiden tai muistiinpanojen avulla.

Kun vieras oli käynyt kaikilla pisteillä, pikatreffit päätettiin yhteiseen keskustelutuokioon, jossa vieraat saivat vielä kerrata itselleen tärkeimmiksi nousseet ideat tai palvelutarpeensa. Näin muutkin vieraat saivat kuulla toisten ajatuksista ja jatkaa ideointia niiden pohjalta. Yhteiskeskustelussa myös kysyttiin vieraiden mielipiteitä pikatreffeistä toimintatapana. Sitä pidettiin mukavana ja sopivan lyhyenä tapana kerätä tietoa. Kaikki kolme vierasta olivat myös iloisia ja otettuja siitä, että heidän mielipiteensä haluttiin ottaa huomioon kehittämistyössä.

Yhteiskeskustelun jälkeen vieraat päästettiin lähtemään ja työpajaa jatkettiin Viestintäpalveluiden oman ryhmän voimin. Ennen seuraavaan tehtävään siirtymistä purettiin pikatreffien päällimmäiset ajatukset. Kirjasin valkotaululle kultakin ryhmältä palvelun saamia plussia, miinuksia ja uusia ideoita, kun ne olivat vielä tuoreena mielessä. Näitä tuloksia esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Työpajan toinen tehtävä koski myös Viestintäpalveluiden asiakkaita. Futuricen asiakassegmentointikaaviosta (Sarvas et.al. 2016, 8) oli tulostettu A1-kokoinen paperilakana, joka ripustettiin seinälle. Ryhmä täytti pohjan sarakkeisiin asiakastietoja postit-lappuja käyttäen. Lopuksi dokumentoin kaavion valokuvin ja tehtävää jatkettiin niin kauan kuin aikaa riitti. Kaikkia asiakasryhmiä ei ehditty käsitellä työpajan aikarajoissa.



KUVA 11. Pikatreffien projektiviestinnän teemapiste.

#### 4.7.2 Neljännen työpajan tulokset

Pikatreffit olivat miellyttävä kokemus sekä asiakkaille että haastattelijoille. Viestinnän aihekokonaisuus koettiin tärkeäksi ja kasvavaksi osaksi kaikkien TAMKilaisten toimenkuvaa. Asiakkaat olivat melko tyytyväisiä saamaansa palveluun, mutta ohjeistusta ja koulutusta kaivattiin kautta linjan lisää. Lehdistönäkyvyyteen oltiin tyytymättömiä, mutta sen parantamiseen ei tullut varteenotettavia ideoita. Viestintäpalveluiden reagointinopeus sai sekä kiitosta että nuhteita. Asiakkaat ottivat myös syytä omalle kontrolleensa ja myönsivät olleensa myöhään liikkeellä. Nopea reagointivalmius nostettiin kuitenkin tärkeäksi ominaisuudeksi palvelussa.

Asiakkaat kokivat Intranetin hiukan vanhentuneeksi ja kankeaksi tavaksi viestiä. Se ei tavoita koko henkilökuntaa. Osa henkilöstöstä lukee vain sähköpostiin lähetettävän tiedotekoosteen, osa ei käytä intranettiä ollenkaan. Sen rinnalle ideoitii tekstiviesti- tai Whatsapp-pohjaista reaaliaikaista viestintää. Aamuisin henkilökunnalle voisi tulla puhelimeen koonti siitä, mitä TAMKissa sinä päivänä tapahtuu. Näin laiskempikin seuraaja tietäisi edes tärkeimmät seikat. Tällaiseen ryhmään liittyminen pitäisi kuitenkin perustua vapaaehtoisuuteen, jotta sitä seurattaisiin eikä koettaisi ärsyttäväksi. Ehkä tulevaisuuden ratkaisu voisi olla TAMK app, joka korvaisi Intranetin kokonaan.

Intranetissä sijaitseva laatukäsikirja Kompassi, jossa kaikki ohjeistukset ovat, kärsii intranetin käytön laiskuudesta. Asiakkaat näkivät Kompassin kankeana järjestelmänä, joka ei tekstipohjaisena innosta selailuun. Kompassissa lisäksi navigoidaan organisaatorakenteen mukaisesti, mikä vaatii käyttäjältä runsaasti pohjatietoa ennen kuin tiedonhaku voi edes alkaa. Jos navigointia tai hakua muokattaisiin ongelmalähtöiseksi ja ohjeistuksia visuaalisemmiksi, voisi Kompassi olla suosittumpi. Ohjeistus voisi olla enemmän infografiikan kaltainen esitys tai jopa liikkuvaa kuvaa.

TAMKin Helpdeskin toimintaa käytettiin esimerkkinä hyvin toimivasta palvelusta. Palvelua on osittain automatisoitu: palvelupyynnöt eli tiketit talentuvat järjestelmään, jossa niitä jaetaan tehtäväksi ja merkitään tehdyksi. Järjestelmä on sellaisenaan turhankin suoraviivainen Viestintäpalveluiden tarpeisiin, mutta siitä voisi ottaa mallia esimerkiksi palvelun yksinkertaistamisessa asiakkaan suuntaan.

Asiakkaat toivoivat TAMKille myös omaa valokuvaajaa, joka voisi joustavasti lähteä kuvauskeikalle aina tarvittaessa. Toive ei vallitsevassa taloustilanteessa ole toteutettavissa, mutta tästä heräsi idea osaajapankin perustamisesta. Tavoitteena olisi kerätä riittävän suuri reservi paikallisia, hyväksi havaittuja valokuvuujia, videotuottajia, taittajia ja toimittajia, joita voisi tilata keikalle silloin kun Viestintäpalveluiden resurssit eivät riitä.

Oheisessa taulukossa on esitetty vielä kootusti pikatreffeiltä koottuja plussia, miinuksia ja ideoita toiminnan kehittämiseen.

PLUSSAT	MIINUKSET	IDEAT JA HUOMIOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ pääasiallisesti palveluihin ollaan tyytyväisiä</li> <li>+ joustoa löytyy aikataulujen suhteen, reagoitakyky</li> <li>+ työ sujuu kun osaa pyytää</li> <li>+ lopputuloksiin ollaan tyytyväisiä</li> <li>+ viestintäkanavia on paljon</li> <li>+ koetaan asiantuntijapalveluna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aikataulutus, pitäisi reagoida nopeammin</li> <li>- kaivataan lisää ohjeita ja pelisääntöjä</li> <li>- kompassi ei toimi opastustarkoituksessa</li> <li>- toimiston sijainti, yksikköä ei löydetä</li> <li>- englanninkielisen materiaalin päivitys laahaa suomenkielisen perässä</li> <li>- viestintäkanavia ei osata hyödyntää</li> <li>- hankeviestintä on tällä hankala ymmärtää</li> <li>- mediatiedotteiden läpimeno ei olla tyytyväisiä</li> <li>- sisäinen viestintä pitäisi olla näkyvässä kampuksella paremmin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TAMKille tarvittaisiin oma, vakituinen valokuvaaja</li> <li>• Oma WhatsApp-ryhmä tiedottamiseen ("tänään TAM-Kissa"), Intraa ei käytetä</li> <li>• Tietotaitotyöpajat (mitä tehdään, kuinka, minkälaisia työkaluja ja osaamista meillä on?)</li> <li>• Pop-up helpdesk, viestintäpalvelut näkyviin kampuksella</li> <li>• Siirtyminen palveluaikaan</li> <li>• Hankeviestinnän koulutusta kaikille hanketoimijoille</li> <li>• Rohkaisun ja avun tarjontaa blogikirjoittamiseen</li> <li>• Oma palsta sanomalehteen</li> <li>• Ihmisten kohtaaminen helpommaksi</li> <li>• Viestinnän vaikuttavuutta tulisi nostaa, mutta myös mitata</li> <li>• Dataa on vaikea saada, voisimmeko kerätä sitä aktiivisemmin itse esim. Toisen asteen oppilaitoksista?</li> </ul>

Toisessa tehtävässä erilaisten asiakasryhmien pohtiminen oli silmiä avaavaa. Kävi ilmi, että Viestintäpalveluissa tunnetaan eri asiakasryhmät hyvin, mutta kokemukset heidän tarpeistaan ja lähtökohdistaan eivät olleet kaikkien mielestä samansuuntaisia. Tämä oli odotettavissa sikäli, että arviot perustuivat täysin subjektiivisiin kokemuksiin. Tehtävää tehtäessä ryhmässä heräsikin tarve ottaa tulevaisuudessa tarkemmin selvää erilaisista asiakasryhmistä.

Sisäisistä asiakkaista tunnistettiin 10 erilaista kohderyhmää: koulutuspäälliköt, koulutusjohtajat, opinto-ohjaajat, projektipäälliköt, opiskelijat, nettisivujen ylläpitäjät, tukipalveluiden henkilökunta, opettajat, rehtori ja muu johto.

Kohderyhmiä yhdistäviä asioita olivat ryhmän mielestä:

- tiukka aikataulu
- halu saada näkyvyyttä omalle asialle
- konsultoinnin tarve
- asioinnin syynä usein muutettava, korjattava tai kehitettävä asia

## **OPISKELIJAT**

Tämä on kasvava kohderyhmä, joka yleensä asioi Viestintäpalveluissa tapahtumajärjestelyihin liittyvissä asioissa. Opiskelijat ovat yleensä opettajiensa asialla eivätkä ole välttämättä saaneet kunnon ohjeistusta. Heillä on tapana lähestyä Viestintäpalveluita yksityiskohta edellä ja kokonaisuus saattaa jäädä hämärän peittoon. Tämä ryhmä teettää usein ylimääräistä, päällekkäistä työtä juuri ohjeistuksen puutteesta.

## **NETTISIVUJEN YLLÄPITÄJÄT**

TAMKin sivuston päivitysvastuu on jaettu osioittain joukolle vastuuhenkilöitä. Asiakkaina he haluavat, että heidän vastuualueelleen kuuluvaa sivua kehitetään tai haluavat neuvoja ylläpidollisiin kysymyksiin. Heidän kanssaan pitää kerrata pelisäännöt kerran vuodessa ja tiedottaa muutoksista. Ei ole ongelmallinen ryhmä.

## **OPETTAJAT**

Opettajat ovat määrällisesti suuri ryhmä, mutta he eivät ole olleet Viestintäpalveluiden aktiivinen asiakasryhmä. Viime vuosina tämä on tosin muuttunut

ja asioinnin syynä on yleensä tapahtuma, matka, hanke tai yhteistyökuviot toisten oppilaistosten tai yritysmaailman kanssa. He haluavat näkyvyyttä omalle alalleen tai projektille, ei niinkään apua itse opetukseen. Viestintäasiat eivät ole heille tuttuja, ja usein asiakassuhde alkaa epätietoisuudesta. Aikataulut ovat yleensä tiukkoja ja vastuunjako hiukan hankalaa tiukasti jyvitettyjen resurssien vuoksi. Opettajat myös lähettävät Viestintäpalveluihin opiskelijoita hoitamaan asioitaan itsekin hiukan huonoilla tiedoilla siitä, millaisilla prosesseilla viestintää tehdään.

## **PROJEKTIPÄÄLLIKÖT**

Hankeviestintää on hoitanut vakituisesti vasta noin vuoden verran kaksi henkilöä. Palvelu on löydetty hyvin ja asiakkaana on yleensä projektipäällikö. He ovat innokkaita ja vaativia asiakkaita, mutta myös vastaanottavaisia. Hämmennystä aiheuttaa se, että hankeviestijöiden palveluita saa käyttää vain tutkimusjohtajan ennalta määrittelemät hankkeet.

## **TUKIPALVELUIDEN TYÖNTEKIJÄT**

Tukipalveluita on monia ja ne ovat keskenään hyvin erilaisia. Viestinnän tarpeet ovat yhtä monipuolisia. Myös Viestintäpalvelut kuuluvat Tukipalveluihin ja toimijat ovat näin tuttuja. Prosessit ovat joissakin palveluissa osin risteäviä, mikä on aiemmin aiheuttanut vastuiden rajanvetojen hankaluutta. Saman ylänimikkeen alle kuulumisen aiheuttaa painetta ottaa vastaan työtehtäviä, vaikka resursseja niiden tekemiseen olisikin niukasti.

## **OPINTO-OHJAAJAT**

Opinto-ohjaajilla on hyvin vankka käsitys tarpeistaan. He liittyvät moneen viestinnän prosessiin hakumarkkinoinnin ympärillä. Heidän tarpeensa on viestiä toisille opoille ja potentiaalisille hakijoille oikeaa ja runsasta tietoa eri koulutusaloista ja hakemisesta. He ovat ryhmä, joka aktiivisesti kommentoi markkinointiviestintää eikä arkaile vaatia perusteluita tehdyille viestintävalinnoille. Yhteistyöhön on alkanut muodostua rutiini, joka mahdollistaa parempaa kommunikaatiota ja suunnitelmallisuutta.

## SISÄINEN KEHITTÄMINEN

Tämä ryhmä asioi Viestintäpalveluiden kanssa yleensä tapahtumien tiimoilta. Yleensä Viestintäpalvelut otetaan mukaan suunnitteluun vasta loppuvaiheessa ja työ on luonteeltaan silppua, jonka kokonaiskuva ei aukene. Toiveena olisi tulevaisuudessa päästä suunnittelupöytiin jo aikaisemmassa vaiheessa. Selkeiden vastuuhenkilöiden puute vaivaa myös.

## REHTORI JA MUU JOHTO

Johto on hyvin ennakoimaton asiakas ja yleensä toimeksiannot tulevat viime tipassa. Vaikka vuosisuunnitelmia tehdään, heidän kanssaan on varauduttu siihen, että suunnitelmat muuttuvat. Heitä pitää myös hiukan paimentaa, jotta viestintää muistettaisiin tehdä ja se tehtäisiin oikeilla materiaaleilla. Johtajuutta on jaettu eri vastuualueille, mutta oman vastualueen lisäksi heidän kanssaan pitää sparrata vielä myös yhteisen viestin merkitystä.

## 4.8 TYÖPAJA 5

### TEEMANA ONGELMASTA IDEAKSI, IDEOINTIKANVAASI TYÖKALUNA

TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Ongelmasta ideaksi	Futuricen Lean Service Creation -ideointikanvas	<ul style="list-style-type: none"><li>• opetella käyttämään työkalua ideoinnin apuna</li><li>• irroittautua arkirealismista vapaaseen ideointiin</li><li>• tuottaa runsaasti uusia ideoita palvelukonsepteja varten</li></ul>

Aikaisemmissa työpajoissa oli kerätty pohjatietoa, kartoitettu prosesseja ja mietitty palvelutarjoamaa ja sen tuotteistamista ja kuultu myös asiakkaiden mielipiteitä palveluista. Viides työpaja oli hiukan erilainen kuin edeltäjänsä. Tällä kertaa työpaja oli kestoaltaan vain 1,5 tuntia ja se oli osa kesäisen tyky-päivän ohjelmaa Urkin Piilopirtillä Pinsiössä. Mukana oli yhdeksän Viestintäpalveluiden edustajan lisäksi myös kaksi läheistä yhteistyökumppania: IT-suunnittelija tietohallinnosta ja markkinointikoordinaattori TAMK EDU-yksiköstä, joka vastaa myytävän koulutuksen järjestämisestä. Kyseiset yksiköt tuottavat osittain samankaltaisia asiantuntijapalveluja kuin Viestintäpalvelut, joten heitä pyydettiin mukaan ideoimaan ja jakamaan omien yksiköidensä hyviä käytäntöjä.

Tyky-päivä oli hieno tilaisuus päästä ideoimaan palvelun tulevaisuutta toimiston seinien ulkopuolelle. Halusin käyttää ideoinnin tukena työkalua, joka ohjaisi ideointia pois tutusta kontekstista, mutta olisi toisaalta myös realistinen niin, että tuloksia voisi suoraan käyttää palveluiden kehittämiseen.



Käytin työkaluna Futuricen Lean Service Creation-kirjassa esiteltyä ideointikanvasta. Sen tarkoitus on tuottaa runsaasti ideoita ja asiakaskeskeisiä ratkaisuja ideointikohteen ongelmiin (Sarvas et.al. 2016, 11).

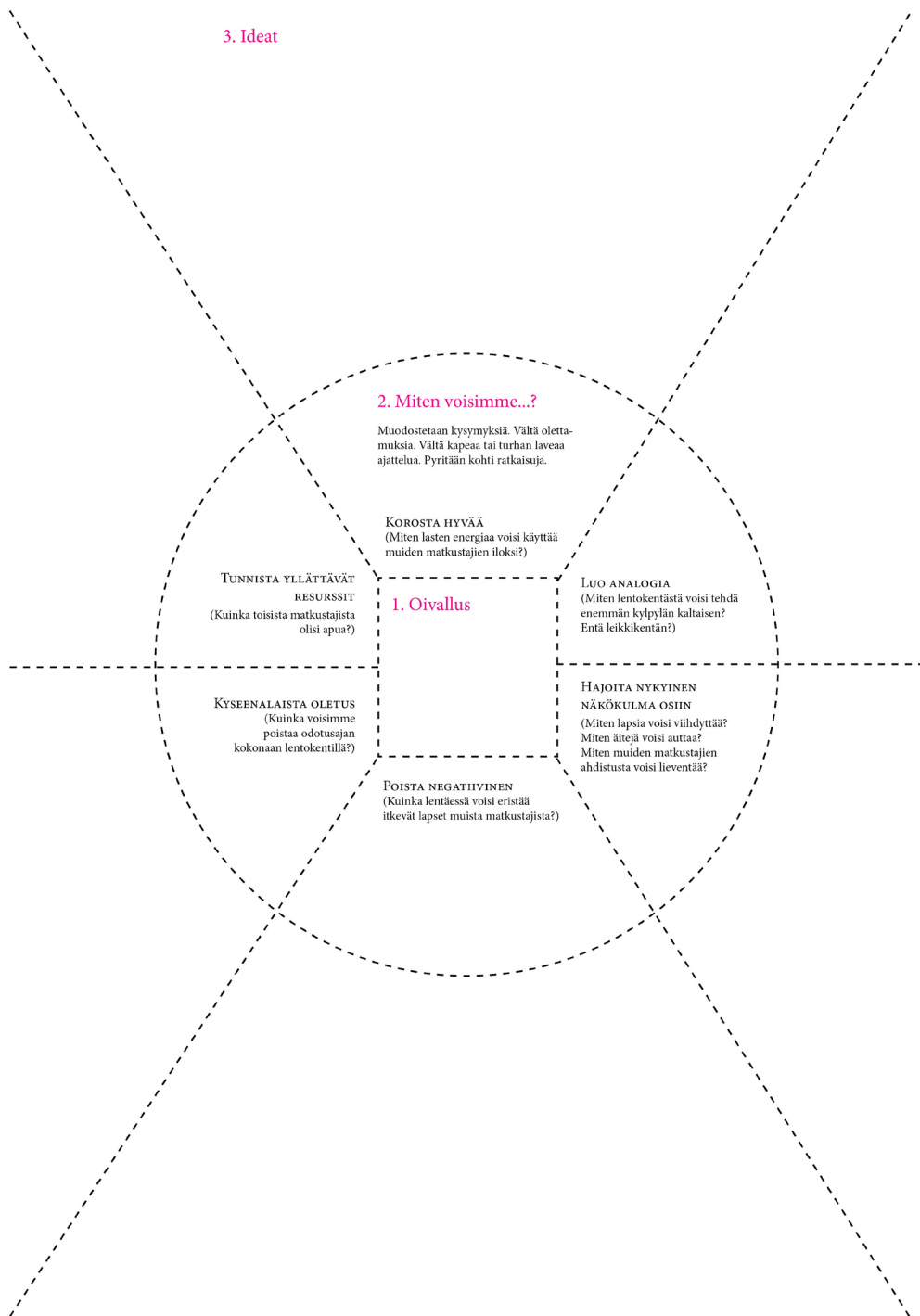
Ideointikanvas rakentuu ympyrästä, joka on jaettu kuuteen sektoriin. Ympyrän keskelle merkitään pohdittava ongelma, tarve tai vaikkapa kysymys jo olemassa olevasta palvelusta. Jokaisessa sektorissa esitetään uusi näkökulma, josta asiaa tulisi lähestyä. Sektoriin tulee merkitä heränneet ajatukset kysymysmuotoon, joka alkaa ”Kuinka voisimme...?”.

Sektoreiden aihepiirit:

1. Etsitään käsiteltävästä asiasta hyviä puolia ja keskitytään vain niihin.
2. Luodaan analogioita, jotka voisivat kuvata käsiteltävää asiaa.
3. Palastellaan nykyinen näkökulma asiaan pienempiin kokonaisuuksiin.
4. Mietitään miten käsiteltävän asian huonot ominaisuudet voisi poistaa tai kääntää hyväksi.
5. Kyseenalaistetaan oletuksia aiheesta.
6. Yritetään tunnistaa hyödyntämättömiä resursseja.

Kysymyskierroksen jälkeen päästään varsinaiseen ideointivaiheeseen, jossa vastataan ensimmäisellä kierroksella kirjattuihin kysymyksiin. Osallistujat voivat päättää vastataanko kaikkiin esitettyihin kysymyksiin vai valitaanko ideointivaiheeseen vain joitakin kiinnostaviksi havaittuja kysymyksiä. Itse ideointi tapahtuu aivoriihenä, jossa parhaat ideat kirjataan vastaavan sektorin viereen postit-lapuilla. Tässä vaiheessa pyritään ideoiden runsaaseen määrään, käsikirjan mukaan noin 100 ideaa on tavoiteltava määrä, joten ideoiden rakentaminen jo esitettyjen ideoiden päälle kannattaa, kun taas kritisointia ja tyrmäämistä tulisi välttää. (Sarvas et al. 2016, 11-12)

Menetelmä huolehtii siitä, että ideointia lähestytään varmasti monesta näkökulmasta. Oma työtä kehittäessä on vaarana jämähtää vain yhteen, itselle tuttuun näkökulmaan. Etukäteen mietityt kysymykset ovat yksi keino urautuneen ajattelun ravisteluun, mutta myös moniammatillisessa ryhmässä on vastaavaa tehoa. Ideointikanvaasi toimii, jos osallistujat ovat valmiita tarkastelemaan ideoitavaa aihetta rehellisesti ja avoimin mielin.



KUVA 12. Futuricen ideointikanvaasiin perustuen uudelleenpiirtämäni ja suomentamani ideointilakana, jota käytettiin viidennessä työpajassa ideoinnin apuna.

#### 4.8.1 Viidennen työpajan kulku

Työpaja aloitettiin yhdessä ryhmän kanssa käymällä läpi ideointikanvaasin käyttöohjeistus. Avasin vielä kunkin sektorin ideaa ideointikanvukseen valmiiksi täytettyjen esimerkkikysymysten avulla. Tämän jälkeen ryhmä jaettiin pareihin ja parit saivat valita vapaasti työskentelyalueensa ja ideoitavan asian. Ideointia tehtiin seuraavista aiheista: nettisivut hankkeelle, yksi väylä tiedottamiseen, tapahtuman dokumentointi, palveluprosessi ja tiedotettavan asian ytimen löytäminen.

Kanvasta oli aluksi vaikea ymmärtää ja asian pukeminen kysymyksen muotoon meinasi unohtua. Erityisesti oletusten kyseenalaistaminen koettiin hankalaksi sektoriksi ja se myös näkyi lopputuloksessa hiukan aiheen vierestä esitettyinä kysymyksinä. Toinen vaikea sektori oli analogia, mutta hankaluuksista huolimatta näitäkin saatiin lopulta yhdessä miettien keksittyä.

Viestintäpalveluiden ulkopuoliset vieraat osasivat samaistua esitettyihin ongelmiin ja toivat hyvää lisänäkemystä käsiteltäviin asioihin. He myös antoivat ideoita ja esimerkkejä omista yksiköistään. Tämä herätti hyvää keskustelua ja osallistujat toivoivat vastaavaa ristiinpölytystä myös jatkossa.



KUVA 13. Tyky-päivän työpajamiljö.

## 4.8.2 Viidennen työpajan tulokset

Valisemani ideointityökalu oli hiukan liian monimutkainen ja vaikea. Aikaa oli rajoitetusti, eivätkä ryhmät päässeet tuottamaan kunnolla ideoita ennen kuin aika loppui. Aikaa kului myös työkalun logiikan selittämiseen. Olisi ehkä ollut parempi, jos ryhmille olisi etukäteen miettinyt valmiit, hiukan helpommat aiheet, joita he olisivat lähteneet kehittämään.

Työkalussa oli toki positiivisiakin puolia. Kysymysmuoto vei ajatukset kauemmas perinteisestä brainstorm-ideoinnin mallista ja rohkaisi esittämään hankaliakin kysymyksiä. Kysymysten avulla menetelmä antoi aikaa ongelman palasteluun ja tuotti näin enemmän materiaalia, jonka pohjalta ideoida. Alla on koonti kunkin sektorin tarjoamista parhaista oivalluksista.

### 1. SEKTORI (ASIAN HYVÄT PUOLET)

Tapahtumien järjestäminen ja dokumentoiminen puhutti paljon. Jos Viestintäpalveluista varataan jonkun työaika tapahtuman dokumentoimista varten, olisi hyvä yhdistää siihen myös muita viestinnällisiä tehtäviä. Jos tapahtumasta kerrottaisiin hyvissä ajoin ja sen potentiaalia avattaisiin, saisivat tapahtuman järjestäjät paikalla valmistautuneen reportterin, joka voisi passiivisen dokumentoinnin sijaan tehdä aktiivista viestintätyötä, kuten vaikka haastatteluja ja somesisältöjä.

Onnistuakseen tämä vaatisi tapahtumajärjestäjien parempaa ohjeistamista. Haasteena oikeastaan kaikkien palveluiden kohdalla on tehdä ohjeistus niin selkeällä tavalla, että asiakas tietää mitä tehdä ja mitä pyytää.

### 2. SEKTORI (ANALOGIA)

Autokatsastus esitettiin yhtenä analogiana luottoon perustuvasta asiantuntijapalvelusta. Katsastus voi olla jännittävä kokemus, mutta siellä toimitaan joka asiointikerralla saman kaavan mukaisesti. Katsastusmiehen ammattitaitoon voi luottaa ja häneltä saa käytännöllisiä neuvoja.

Helppouden analogia löytyi nettikauppojen maailmasta. Koko tarjonta on esillä ja etsimänsä on helppo löytää. Asioiminen on vaivatonta, nopeaa ja

sen voi tehdä itsenäisesti, sekä paikkaan sitomatta. Ongelmatilanteessa apua saa nopeasti esimerkiksi chat-toiminnon avulla.

Kolmas analogia koski tarjonnan runsautta. Viestintäpalvelut tarjoaa paljon palveluita, joiden asiakaskunta on rajattu. Kaikkien asiakkaiden ei välttämättä tarvitse olla tietoisia koko palvelutarjonnasta. Analogiana esitettiin huvipuisto, jossa on paljon erilaisia laitteita. Toiset ovat suurempia, äänekkäämpiä ja niitä saattaa olla pelottavaa lähestyä ensimmäisellä kerralla. Toiset taas ovat helposti lähestyttäviä ja hauskoja. Huvipuisto alueena saattaa aluksi vaikuttaa sekavalta eikä kävijä tiedä minne pitäisi ensimmäiseksi suunnistaa.

Kaikkien analogioiden taustalla oli tarve yksinkertaistukseen, selkeyteen ja vaivattomuuteen. Nämä olivat paljastavia sanoja tulevaa palvelukonseptia ajatellessa. Analogian avulla oli mahdollisuus myös arvioida muiden palveluiden hyviä ominaisuuksia ja vertailla niiden mahdollisuuksia Viestintäpalveluiden uuden palvelukonseptin suhteen.

### **3. SEKTORI (NÄKÖKULMAN HAJOITUS)**

Kolmannen sektorin kysymyksien tarkoitus oli hajottaa ongelma pienempiin osiin ja tutkailla sitä eri näkökulmista. Ryhmän kysymykset olivat yllättävän samansuuntaisia, ja ne pyörivät asiakassuhteen ympärillä. Voisiko asiakkaiden aktivoinnista olla apua projektin parempaan läpiviemiseen? Yhteydenpitoa projektin eri vaiheissa tulisi parantaa, mutta myös asiakkaiden parempi valmistaminen ennen projektin alkua olisi Viestintäpalveluille tärkeä tavoite. Uusia keinoja aktivointiin ja ohjeistamiseen jäätiin edelleen kaipaamaan, niitä tulisi vielä tulevaisuudessa ideoida lisää.

### **4. SEKTORI (POISTA NEGATIIVINEN)**

Neljännen sektorin kysymykset keskittyivät ennakointiin, yllätysten välttämiseen ja työajan kunnioittamiseen. Mielenkiintoista keskustelua käytiin myös siitä, lupaammeko joskus liikaa? Olisiko esimerkiksi kiiretilanteessa vähemmän vahingollista kieltäytyä tekemästä työtä, kuin tehdä se oman jaksamisen rajoilla ja niin ettei ole itsekään tyytyväinen lopputulokseen? Työajan hukkaamisesta päästiin taas keskustelemaan ohjeistuksista. Sen asiakaslähtöiseen toteuttamiseen pitäisi ideoida uusia ratkaisuja.

## 5. SEKTORI (KYSEENALAISTA OLETUKSIA)

Viidennessä sektorissa kyseenalaistettiin oletuksia ja niiden mukana myös käytössä olevia viestintäkanavia. Kanavia on jo niin monta, että niiden päivittäminen on aikaavievää ja hahmottaminen sekavaa. Myös materiaalin säilömiseen ja jakamiseen tarkoitettuja paikkoja on useita, usein rinnakkaisissa järjestelmissä. Voisiko kanavavalikoimaa supistaa ja säästää näin työaikaa? Ajankäytöstä keskustelua jatkettiin priorisoinnin ja asiakkaan ohjeistuksen näkökulmasta. Tehtävien kiireellisyyden arviointia joutuu tekemään lennosta eikä valmista marssijärjestystä ole annettu. Voisiko tehtäviä arvottaa läpinäkyvästi, ja toisaalta näyttää myös asiakkaille kulloinenkin työtilanne? Tämä vaatisi myös työn kestojen avaamista asiakkaiden suuntaan.

## 6. SEKTORI (YLLÄTTÄVÄT RESURSSIT)

Mielenkiintoisin kysymys heräsi osaamisen tunnistamisesta. Ellei asiakas itse kerro omista viestintään liittyvistä taidoistaan, ymmärtääkö Viestintäpalvelut tiedustella asiaa? Miten tällaisista taidoista voisi kysellä niin, että sitä ei koeta tungettelevana? Entä yksikön sisäiset resurssit? Yksikössä on tällä hetkellä melko tiukka työnjako ja kaikki tekevät omia hommiaan. Voisiko rajanylityksiä tehdä entistä enemmän ja saada näin joustavuutta aikatauluihin? Paljonko yksikössä on hiljaista tietoa, joka pitäisi jakaa ennen kuin se katoaa esimerkiksi eläköitymisen myötä?

Ideointikanvaasissa on potentiaalia, mutta työpajassa käytettävissä ollut aika oli aivan liian lyhyt kanvaasin tehon täyteen hyödyntämiseen. Vaikka pajassa ei päästykään kanvaksen varsinaiseen ideointivaiheeseen, niin tehtävää tehdessä heränneet kysymykset antoivat jo ajattelemisen aihetta. Asiakkaiden aktivointiin ja ohjeistamiseen liittyvät kysymykset ovat äärimmäisen tärkeitä ratkaista. Näiden parissa ideointia päätettiin jatkaa tulevaisuudessa. Analogiat paljastivat kaipuun palvelujen yksinkertaistamiseen ja selkeään, sekä vaivattomaan palvelukokemukseen. Läpinäkyvyyttä haluttiin lisätä sekä yksikön sisäiseen toimintaan, että asiakkaan suuntaan. Työtehtävien keskimääräisistä kestoista ja yleisestä työtilanteesta tulisi jollakin tavoin viestiä asiakkaalle sekä kollegoille. Toimistotilaan ideointiin taulua, jolle käynnissä olevat projektit voisi avata.

## TEEMA: MITÄ PALVELUTUOTTEESEEN KUULUU? PITSAMALLI JA TUOTEKARTTA

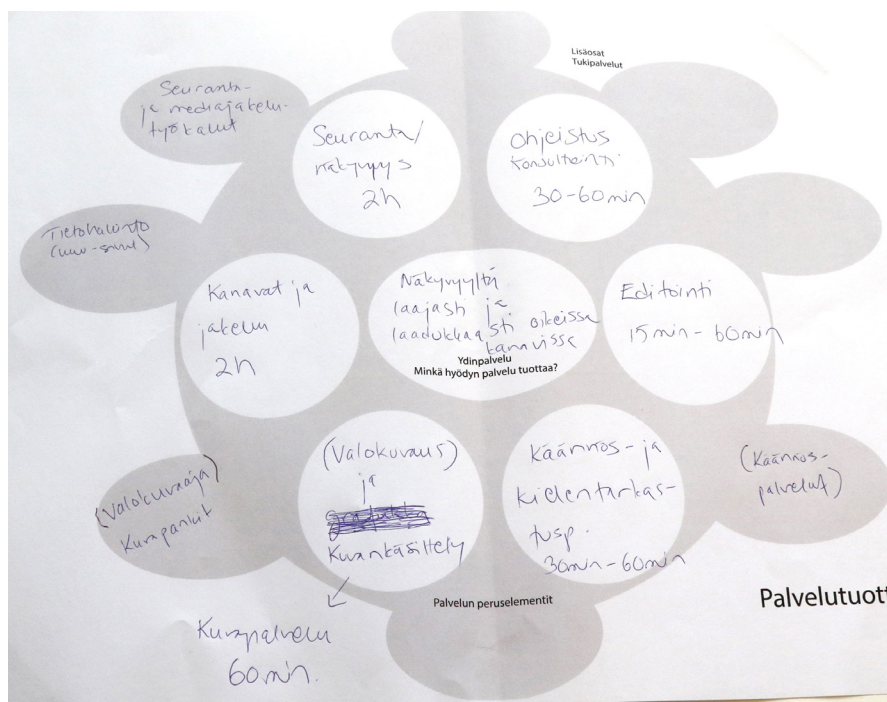
TEEMA	MENETELMÄT	TAVOITTEET
Mistä palvelutuote rakentuu?	<p>Pitsamalli: Jorma Sipilän palvelutuotteen rakenteen kuvaamisen suunniteltu kaavio</p> <p>Tuotekartta: Jorma Sipilän työkalu tuotteiden ryhmitelyyn</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opetella käyttämään pitsamallia ja tuotekarttaa</li> <li>• ymmärtää millaisista kokonaisuuksista palvelutuote muodostuu ja osata arvioida tuotteen hyötyä asiakkaalle</li> <li>• muodostaa perusymmärrys palvelukokonaisuudesta</li> </ul>

Ennen kuin palvelun tuotteistus voi alkaa on ymmärrettävä, millaisia kokonaisuuksia palvelutuotteisiin sisältyy. Tätä varten on tarpeellista käyttää työkaluja, joiden avulla palvelutuotteet voi pilkkoa pienempiin osiin. Näin on helpompi nähdä, millaisista osista kokonaisuus koostuu ja myös analysoida esimerkiksi resurssitarpeita. Tätä tietoa voi käyttää palvelun konseptisuunnittelun lisäksi myös ohjeistusta suunnitellessa: millaisista kokonaisuuksista asiakkaalle pitää kommunikoida?

Tuotteistamiseen on olemassa monia työkaluja, mutta useimmat niistä keskittyvät aineellisten hyödykkeiden tuotteistamiseen. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on hiukan hankalammin ymmärrettävissä, sillä

myytävä tuote on useimmiten aineetonta osaamista eikä käsinkosketeltava tuote. Jorma Sipilä on keskittynyt nimenomaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamiseen ja hän on koonnut työkirjan tuotteistamistyön avuksi. Viestintäpalveluissa haluttiin pyrkiä kohti asiantuntijapalveluiden tarjontaa, joten päätin kokeilla, kuinka hyvin Sipilän työkalut ovat sovellettavissa Viestintäpalveluiden työhön.

Erityisen kinnostava analysointityökalu oli Sipilän käsikirjasta löytynyt palvelukonseptin tai -tuotteen perusrakenteen kuvaamiseen suunniteltu kaavio, niin sanottu pitsamalli. Pitsamallissa palvelutuotetta tarkastellaan kolmella kehällä: kuvion keskiössä on ydinpalvelu, keskikehällä palvelun peruselementit ja ulkokehällä palvelun lisäosat ja tukipalvelut (kuva 14). Palvelun peruselementtejä varten on kuviossa varattu kuusi moduulia.



KUVA 14. Pitsamalli (mukaillen Sipilä 2008, 80-81)



Ulkokehällä on kahdeksan moduulia. Kuvan keskiöön merkitään käsiteltävä ydinpalvelu. Tavoitteena on vastata kysymykseen: minkä hyödyn palvelu asiakkaalle tuottaa? Toiselle kehälle merkitään kuusi elementtiä, joista palvelu koostuu. Jokaiseen moduuliin voi merkitä myös 1-3 lisämäärettä, jotka korostavat kyseisen moduulin ainutlaatuisuutta. Ulkokehälle merkitään samaan tapaan palvelun käyttöä edellyttävät lisäosat tai tukipalvelut. (Sipilä. 2008, 80-81)

Mallin avaamista voisi jatkaa pitsa-analogialla. Ydinpalvelu tuottaa asiakkaalle useamman hyödyn: helposti ja nopeasti saatavaa maukasta ruokaa, joka vielä parhaassa tapauksessa toimitetaan kotiovelle. Pitsa vie nälän ja tuottaa mielihyvää. Palvelun peruselementtejä voisi miettiä pitsan täytteiden kautta. Ruokalistalla luetellaan erilaisten pitsojen täytteet, joista asiakkaan pitää valita mieleisensä. Lisätäytteet ovat mahdollisia, mutta niidenkin määrä on rajattu ja niille on määritelty lisähinta. Lisätäytteet ovat Sipilän kaaviossa peruselementtien lisämääreitä. Pitsa ei löytäisi tietään asiakkaan ovelle ilman kuljetuspalvelua. Yksikään pitsa ei myöskään paistuisi, ellei yrittäjällä olisi tukkuria, jolta hän ostaa pitsojen ainekset. Tämän kaltaiset läheiset riippuvuussuhteet toisiin palvelutarjoajiin kuuluvat Sipilän mallin ulommaiselle kehälle, jossa määritellään palvelun lisäosien lisäksi myös tukipalveluita.

Kun kaavio on täytetty, sitä arvioidaan asiakkaan näkökulmasta. Arvioinnin kohteina ovat palvelun ainutlaatuisuus ja miten hyvin kaavio kuvaa tuotetta. Onko asiakkaalla joitakin erityisiä perusteita juuri tämän palvelun ostolle? Sipilän mukaan erityisen perusteen puuttuessa koko konsepti tulisi hylätä ja aloittaa sen suunnittelu uudelleen. (Sipilä. 2008, 80-81) Koska Viestintäpalveluilla ei ole kilpailijaa ja se tarjoaa ilmaisia palveluita, pitää näkökulmaa minusta hiukan laventaa. Viestintäpalveluiden asiakkaille palvelukonseptin onnistumisen mittareita olisivat esimerkiksi palvelun tarpeellisuus, palvelukokemuksen helppous ja mielekkyys sekä laadukkaat lopputulokset.

## 4.9.1 Kuudennen työpajan kulku

Työpajaan osallistui 6 edustajaa viestintäpalveluista ja sen kesto oli 1,5 tuntia. Jaoin työpajan aluksi ryhmän kahtia, ryhmiin A ja B. Annoin kummallekin ryhmälle oman tehtävän ja sen tekemiseen 30 minuuttia aikaa. Tehtävän valmistuttua ne purettiin yhteisesti keskustellen.

Ryhmä A sai tehtäväkseen miettiä tuotekarttaa ja tuoteryhmiä. Heidän tuli tutkia ohjeistettavien ja tuotteistettavien palvelujen listaa, jota kolmannessa työpajassa oli yhdessä työstetty. Listan palvelut tuli sijoittaa valmiiksi tulostamaani tuoteryhmätaulukkaan. Tarkoituksena oli miettiä, oliko tuotteilla joitakin yhteisiä prosesseja tai voisiko niitä muilla kriteereillä yhdistellä ja niputtaa?

Ryhmä B sai mietittäväkseen edellä esitellyn pitsamallin, jonka tarkoituksena on avata palvelutuotteen rakennetta ja selvittää millaisista osista palvelu koostuu. Ryhmää pyydettiin analysoimaan pitsamallin avulla 1-3 tuotteistettavaa palvelua. Palvelun peruselementeille tuli myös määritellä arvio siitä, kuinka kauan yksittäisessä elementissä kuvattuun osaseen kuluisi työaikaa.

Tuotekartta, tuoteryhmät, tuotteet			
Tuoteryhmä 1		Tuoteryhmä 3	
1) Valokuvaukset	}	1) Tiedottaminen	6) K&K
2) Videoituotanto		2) Hankeviestintä	7) Käännöspalvelut
3) Konsultointi & koulutus		3) Uutislirje	
4) Käännöspalvelut		4) Lehdistätiedote	
		5) Infomonitorit	
Tuoteryhmä 2		Tuoteryhmä 4	
1) Mesint		1) Painotuotteet	
2) Tapalitusviestintä		2) Ilmoitukset	
3) Liikelahjat ("sahokassa")		3)	
4)		4)	

KUVA 15. Sipilän tuotekartta auttoi ymmärtämään palvelutuotteiden prosessien yhteneväisyyksiä ja erilaisuutta.

## 4.9.2 Kuudennen työpajan tulokset

Molemmat mallit otettiin hyvin vastaan ja ne koettiin ryhmässä helppotajuisiksi. Kolmannen työpajan tulosten perusteella koottu listaus Viestintäpalveluiden tuotteistettavista palveluista toimi hyvin ja siitä kerrottiin olleen hyötyä varsinkin tuotekartan laadinnassa. Palveluja ei tarvinnut aktiivisesti muistella, vaan ryhmä pystyi keskittymään täysin tehtävän tekemiseen.

Tuotekartta paljasti selkeästi joidenkin palveluiden yhteisiä piirteitä ja samalla myös palvelutarjonnan painotuksia. Viestintäpalveluiden tarjonta painottuu ymmärrettävästi eniten kirjallisen viestinnän puolelle, mikä oli yksittäisten palveluiden määrässä runsain ryhmä. Seuraavaksi suurimmassa ryhmässä oli osittain alihankintana ostettavia palveluita ja Viestintäpalveluiden tarjoamia koulutus- ja konsultointipalveluita. Omina ryhmään oli erotettu painotuotteet ja ilmoitukset sekä messuihin ja muihin tapahtumiin liittyvä suunnittelu ja viestintä.

Tämän tyyppinen tiukka ryhmittely antaa selkeän yleiskuvan siitä, millaisten asiakokonaisuuksien ympärille Viestintäpalveluiden palvelutarjonta rakentuu. Tämä on minusta riittävä taso esimerkiksi tuoteryhmistä kommunikointiin asiakkaiden suuntaan. Todellisuudessa tuotteiden väliset riippuvuussuhteet ovat kuitenkin monipuolisempia. On esimerkiksi vaikeaa erottaa tiedotetta ja valokuvausta toisistaan. Nämä palveluiden väliset riippuvuussuhteet tulivat hyvin ilmi pitsamallissa.

Pitsamalli oli toimiva työkalu. Jo pelkkä nimi oli aseistariisuva ja herätti uteliaisuutta. Mallin toimintalogiikka oli yksinkertainen ja ryhmässä ymmärrettiin heti, kuinka sitä tulisi käyttää. Pitsamalli ilahdutti myös nopeudellaan, pienessä ajassa sai käytyä läpi useampia tuotteita. Malli vie palvelua jo lähemmäs tuotteistusta. Ydinpalvelun sanallistaminen asiakashyödyn kautta on jo melkein palvelu- tai arvolutaus. Pitsamalli auttaa hahmottamaan millaisista osista ydinpalvelu koostuu, ja paljastaa samalla riippuvuussuhteita toisiin yksiköihin tai talon ulkopuolisiin tekijöihin. Mallia voi myös syventää keskittymällä palvelun osasten prosesseihin tai niiden vaatimiin resursseihin.

# 5. Uuden palvelukonseptin lähtökohtia

Kehittämistyöpajojen perusteella oli mahdollista muodostaa perusta TAMKin Viestintäpalveluiden uudelle palvelukonseptille. Osaa työpajoissa saaduista ideoista alettiin soveltaa heti, toisia ehdittiin vain suunnitella alustavasti. Uusi palvelukonsepti otetaan käyttöön vaiheittain vuoden 2018 aikana, mutta sen osia kokeillaan käytännössä pitkin vuotta 2017. Alla olevassa aikataulussa (kuvio 4) on esitetty suunnitelma uuden palvelukonseptin käyttöönotosta.



KUVIO 4. Palvelukonseptin asteittaisen käyttöönoton vaiheet ja aikataulu.

Uudistuneen palvelukonseptin tavoitteet sanallistettiin jo kolmannessa työpajassa, jossa ne kirjoitettiin auki eräänlaisiksi huoneentauluiksi:

- Asioiminen Viestintäpalveluissa on tulevaisuudessa läpinäkyvää, sujuvaa, selkeää ja helppoa.
- Olemme asiantuntijapalvelu, jolla on fasilitaattorin rooli. Mahdollistamme parempaa viestintää neuvomalla, kouluttamalla ja olemalla näkyvämmiin läsnä kampuksella.
- Prosessien ja prioriteettien selkeys vapauttaa aikaa suunnittelutyölle, ja auttaa palvelemaan asiakkaita tasa-arvoisemmin ja sujuvammin.
- Myös asiakkaan vastuut ovat selkeät ja opettajat otetaan huomioon palveluissa erityisryhmänä.
- Tietotaltiot eivät enää ole työnteon tulppa.

Näiden tavoitteiden valossa kokosin eräänlaisen tiekartan niistä toimenpiteistä, joita vielä tulisi tehdä, jotta Viestintäpalvelut pääsisi lähemmäs asettamiaan tavoitteita. Alla on listattu uuden palvelukonseptin tärkeimpiä rakennuspalikoita.

## **1. PALVELUN LUONNE MUUTTUU ASiantuntijapalvelun suuntaan**

Käytännössä tämä tarkoittaa vähemmän suorittavaa työtä ja enemmän asiakkaiden konsultointia, fasilitointia ja kouluttamista. Jotta tähän tilanteeseen päästään, tulee kaikkien palveluiden prosessit avata ja visualisoida, sekä sisäisesti että asiakkaan näkökulmasta. Viestintä- ja brändistrategiaa kirkastetaan ja tehdään tunnetuksi TAMKissa, jotta näiden soveltaminen olisi asiakkaille selkeää ja mahdollista. Tämän kautta myös TAMKin yhteistä viestiä pyritään kirkastamaan.

## **2. SUOSITUIMMAT PALVELUT TUOTTEISTETAAN, JA NIIDEN KÄYTÖN OHJEISTAMISEEN KIINNITETÄÄN ERITYISTÄ HUOMIOTA**

Tunnistetaan ne palvelut, joita käytetään eniten ja poistetaan tarjoomasta vähälle käytölle jääneitä palveluita. Muutamat avainpalvelut viedään tuotteistamisprosessin läpi, loput ohjeistetaan kattavasti. Tuotteistettujen palveluiden ohjeistus on vahvasti visualisoitu, ja sitä suunnitellaan sekä

testataan yhdessä asiakkaiden kanssa. Ohjeistuksia ei enää haudata laakutäksikirjaan, vaan niitä pidetään esillä myös viestintäpalveluiden tiloissa ja muualla kampuksella. Haastamme omat käsityksemme ohjeistuksesta ja ideoimme rohkeasti uusia, visuaalisia tapoja kertoa tuotteistamme, unohtamatta asiakkaan näkökulmaa.

### **3. VIESTINTÄPALVELUT TARJOAA ENEMMÄN PALVELUA KASVOKKAIN**

Viestintäpalvelut haluaisi asioida ennalta valmistautuneen asiakkaan kanssa tehokkaasti, henkilökohtaisesti ja kasvokkain. Valmistautumista tuetaan ohjeistuksilla ja esitietolomakkeilla, jotka voidaan lähettää myös sähköpostilla lähestyneille asiakkaille. Palveluajan käyttöönottoa kokeillaan. Se mahdollistaisi työrauhan aamupäivisin ja parempaa palvelua iltapäivisin. Toinen, joustavampi vaihtoehto palveluajalle olisi hiljaiselle työnteolle pyhitetty päivä viikossa. Toimistot järjestetään mahdollisuuksien mukaan niin, että työrauha säilyy myös palveluaikana.

Viestintäpalvelut perustaa kampukselle pop up-tiskin, jolle voi tulla hoitamaan nopeita tehtäviä tai kysymään neuvoa. Tällä pyritään tekemään Viestintäpalveluita näkyvämmäksi kampuksella ja madaltamaan asiointikynnystä. Näkyvyyttä ja tietoisuutta Viestintäpalveluista pyritään lisäämään myös olemalla entistä aktiivisemmin esillä TAMKin henkilökunnalle suunnatuissa tapahtumissa.

### **4. YHTEISKEHITTÄMINEN OTETAAN OSAKSI TYÖARKEA**

Sovellamme käytännössä yhteiskehittämisen oppeja. Oli kyse sitten uudesta palvelusta, ohjeistuksesta tai toimintatavasta, meitä kiinnostaa mitä ideoita asiakkaillamme siihen olisi. Tavoitteena on myös tavoittaa eri kohderyhmien edustajia, ja saada ensikäden tietoa heidän tarpeistaan ja kampanjoiden onnistumisesta. Kokeilemme uusia ideoita nopeasti käytännössä ja otamme asiakkaamme mukaan testaamaan niitä. Yksikön sisäisessä työskentelyssä pyritään siihen, että uudet menetelmät sulautuvat osaksi työarkea ja kehittämistä tapahtuu jatkuvasti.

## **5. ASIAKASNÄKÖKULMA KORVAA ORGANISAATIOKESKEISEN NÄKÖKULMAN MYÖS SISÄLLÖNTUOTANNOSSA**

Vanhoista materiaaleista puhdistetaan organisaatiokeskeisiä näkökulmia. Lähtökohtana sekä sisäiselle että ulkoiselle viestinnälle on asiakkaan viestin välittäminen niin, että se vastaa kohderyhmän tarpeisiin. Kohderyhmien tarpeita selvitetään entistä paremmin. Hyödynnämme laajemmin jo olemassa olevia kontaktipisteitä (esimerkiksi uutiskirjeen tilaajatiedot, analytiikka, nuorisotutkimukset, opiskelijakyselyt) ja jalkaudumme itse kentälle. Uskallamme ottaa selvää asiakkaidemme tarpeista ja kehitämme toimintaamme yhdessä heidän kanssaan.

## **6. OSAAMISVERKOSTOA KASVATETAAN JA SE TUODAAN KAIKKIEN SAATAVILLE**

Viestintäpalvelut on pieni yksikkö, joka ei aina ehdi reagoida tehtäviin niin nopeasti, kuin olisi tarve. Yllätyksiin tulisi kuitenkin varautua. Viestintäpalvelut haluaa tunnistaa ympäriltään viestinnän osaamista ja kerätä osaamisverkoston. Alan osaamista pyritään tunnistamaan myös TAMKilaisten keskuudesta. Avoimessa verkostossa olisi viestinnän eri osa-alueiden osaajia, joiden työn laadun takana Viestintäpalvelut voi seistä.

## **7. DOKUMENTAATIO OSAKSI SISÄISTÄ TYÖSKENTELYÄ**

Toimiston keskeiselle sijainnille hankitaan projektitaulu, johon merkitään kunkin työntekijän käynnissä olevat ja tulevat työkokonaisuudet. Näin kaikilla olisi edes ylimalkainen käsitys siitä, mitä on parhaillaan työn alla. Lisäksi selkeytetään nykyistä käytäntöä yhteisten tietotalttioiden käytöstä ja sisällöstä. Vuosittain toistuvien prosessien dokumentaatioon kiinnitetään erityistä huomiota, niin että teoriassa kuka tahansa Viestintäpalveluista pystyisi läpiviemään saman prosessin eikä mikään sen osanen olisi muistinvaraista. Usein kysyttyihin kysymyksiin laaditaan myös mallivastauksia yhteiseen käyttöön.

## 6. Yhteenveto

Opinnäytetyöprosessin alussa tavoitteenani oli saada rakennettua uusi palvelumalli Viestintäpalveluille sekä konkreettinen esimerkkisovellus palvelutuotteesta. Ensimmäisten yhteiskehittämisen työpajojen jälkeen kuitenkin selvisi, että Viestintäpalveluiden prosessien selvittämiseen kuluisi paljon arvioitua enemmän aikaa. Juuri tämä alkutilanteen selvittäminen, eräänlainen perustusten luominen, oli kriittinen osa kehitystehtävän onnistumisen kannalta. Tämä johti kuitenkin siihen, että varsinaisia tuloksia on vähemmän, mitä aluksi arvioin. Valmiin palvelukonseptin sijaan lopputuloksena on palvelukonseptin toteutussuunnitelma.

Opinnäytetyössä saatiin laadittua tiekartta siitä, miten Viestintäpalveluiden uutta palvelumallia lähdetään kehittämään. Olemme yhdessä Viestintäpalveluiden kanssa sopineet, että siirtyminen uuteen palvelumalliin tapahtuu viimeistään vuoden kuluttua, ja sitä ennen kokeillaan sekä jatkokehitetään aktiivisesti jo yhdessä ideoituja palveluita. Uusien menetelmien ja työkalujen opettelu jatkuu yhteiskehittämisen työpajoissa ja työpajamaista tekemistä integroidaan lisää tavalliseen työarkeen. Uusia, Viestintäpalveluiden tarpeeseen soveltuvia työkaluja etsitään myös lisää ja niiden soveltuvuutta testataan jatkossa yhdessä asiakkaiden kanssa.

Muotoilujattelun ja yhteiskehittämisen menetelmiä sovellettiin käytäntöön työpajoissa. Työpajojen järjestäminen oli jatkuvaa tasapainottelua omien ja Viestintäpalveluiden työntekijöiden aikataulujen kanssa. Onnistuin valmistelemaan ja saamaan koolle työpajan keskimäärin kerran kuukaudessa, mikä oli liian hidas etenenemisvauhti. Kuukauden aikana ehti unohtaa edellisessä työpajassa käsitellyt asiat ja seuraavan työpajan ajasta piti nipistää osa vanhan kertaamiseen. Kehittämistyön edetessä annettiin toki myös itsenäisesti,



työpajojen väleissä suoritettavia tehtäviä, mutta näiden saaminen valmiiksi ilman ryhmän tukea koettiin yksikössä hankalaksi. Yhteiskehittämisen keskiössä on kuitenkin ryhmän vuorovaikutuksesta nousevat ideat, joten jatkamme työpajatyypeistä toimintaa myös jatkossa. Oma toiveeni olisi se, että työpajaa ei jatkossa nähtäisi enää arjesta poikkeavana tapahtumana, vaan se olisi työn tekemisen tapa muiden joukossa.

Työpajojen valmisteluun ja myös jälkitöihin kului yllättävän paljon aikaa, mikä saikin minut pohtimaan omaa rooliani työpajojen fasilitaattorina. Olisiko Viestintäpalveluiden ulkopuolinen taho voinut hoitaa työpajavaiheen tehokkaammin? Ulkopuolinen taho olisi myös voinut osata haastaa osallistujia ajattelemaan vielä vapaammin organisaatorajojen ulkopuolelta, ja myös kyseenalaistaa nykyisiä tekemisen tapoja. Toisaalta minun tietämykseni TAMKin organisaatiosta ja Viestintäpalveluista hiukan nopeutti prosessin alkupäätä ja pääsimme nopeammin kiinni yksikön ongelmiin. Samoin ideoiden arviointi oli luontevampaa, kun tunsin organisaation, jossa niitä tulisi toteuttaa. Työpajatilanteessa olisi ollut hyödyllistä, jos dokumentointia olisi ollut hoitamassa minun sijastani joku muu. Näin olisin voinut keskittyä vielä paremmin ryhmien työskentelyn ohjaamiseen.

Yleisesti ottaen yhteiskehittämisen työpajat sujuivat hyvin. Parhaiten työpajoissa käytetyistä työkaluista toimivat erilaiset visualisoinnit. Kun kokonaisuudet ovat niin suuria, että niitä on vaikea ymmärtää, on avuksi nähdä asia yksinkertaistettuna ja konkreettisena silmiensä edessä. Monimutkainen kuvio ja sen riippuvuussuhteet olivat nähtävillä yhdellä vilkaisulla. Visualisointia oli myös lupa muuttaa ja näin kokeilla erilaisten muutosten vaikutuksia kokonaiskuvaan. Viestintäpalveluissa prosessien visualisoinnit aiheuttivat

suuria oivalluksia. Tämä oli erityisen hienoa prosessin alussa, sillä oivallukset ruokkivat motivaatiota ja niiden kautta alettiin ymmärtää paremmin myös muotoiluajattelun periaatteita.

Prosessien muokkaaminen valkotalulla oli käsin kosketeltava, fyysisesti suoritettava tehtävä. Tämä oli yllättävän tärkeä seikka henkilöille, jotka joutuvat päivittäin työssään miettimään hyvin abstrakteja kokonaisuuksia pääosin digitaalisessa ympäristössä. Piirtäminen ja valmiiden ikonikorttien kiinnittäminen seinälle oli ratkaisevasti erilaista kuin päivittäinen työ. Tämä teki työpajatyöskentelystä innostavaa. Prosessien visualisoimiseen keskittyneet työpajat olivat lopulta niitä, joista sain osallistujilta eniten positiivista, spontaania palautetta.

Viestintäpalveluiden motivaatio ja innostus kehittämistehtävää kohtaan oli alusta saakka vahva. Motivaatio kesti myös pitkät ajanjaksot työpajojen välillä, mikä oli huolenaiheenani kehittämistyön edetessä. Työpajat, joissa piti tehdä kaksi keskenään erilaista tehtävää, olivat selkeästi hankalimpia jaksamisen kannalta. Ajattelu ja ideoiminen ovat rankkaa puuhaa, eikä yhteen kolmen tunnin työpajaan kannata ahtaa yhtä teemaa enempää asioita. Opin työpajoja järjestäessäni paljon taukojen merkityksestä sekä työpajan rytmittämistä, niin että osallistujien mielenkiinto pysyisi yllä koko työpajan ajan.

Siinä missä visualisointiin keskittyneet työkalut saivat hyvän vastaanoton, hiukan yllättäen lean-menetelmiin pohjautuvat Futuricen ideointi- ja asiakassegmentointikanvakset eivät saaneet yhtä hyvää vastaanottoa. Osittain tämä johtui omista suunnitteluvirheistäni. Ideointikanvas olisi toiminut paremmin, jos aikaa olisi ollut enemmän ja jos olisin antanut kaikille ryhmille valmiin lähtökohdan ideoinnille. Asiakassegmentointikanvas oli pitkän työpajan viimeinen tehtävä, jolloin osallistujat olivat jo väsyneitä. Kanvakset koettiin ryhmässä myös hiukan hankalina ymmärtää ja niiden toimintalogiikan selittämiseen kului kallisarvoista työpaja-aikaa.

Viestintäpalveluiden asiakkaita kuultiin vain yhdessä työpajassa. Yhteiskehittämisen hengessä heitä olisi ollut hyvä kuulla enemmänkin, mutta aikataulusyistä näiden kohtaamisten järjestäminen oli todella vaikeaa. Työpajojen aiheet olivat myös pitkään Viestintäpalveluiden sisäisiin prosesseihin

liittyviä, missä Viestintäpalveluiden oma henkilökunta on paras asiantuntija. Asiakkaiden rooli tulee korostumaan enemmän seuraavan vuoden aikana, kun ensimmäiset versiot uusista palvelukonsepti-ideoista saavat hahmonsaa. Konkreettisten konseptien arvioiminen ja jatkokehittäminen yhdessä asiakasryhmien kanssa on varmasti hyödyllistä. Erilaisten asiakasryhmien kartoitusta aiotaan myös tulevaisuudessa syventää ja selvittää tarkemmin eri asiakasryhmien palvelutarpeiden eroja.

Aikeet kolmen tamperelaisen korkeakoulun yhdistymisestä ovat taas ajan-kohtaisia. Uuden korkeakouluyhteisön toiminnan tulisi alkaa näillä näkymin vuonna 2020. Tulevasta organisaatorakenteesta ei ole vielä vielä tehty päästöksiä. Toimivasta palvelumallista on kuitenkin hyötyä siinä vaiheessa, kun palveluita ja työtapoja aletaan vertailla eri korkeakouluyksiköiden välillä. Tämä on hieno tilaisuus levittää muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen kulttuuria, sekä testata menetelmien toimivuutta uuden organisaation kehittämisessä.

Käytetyt työkalut toimivat siinä tehtävässä, mikä niille asetettiin: ne auttoivat yksinkertaistamaan monimutkaista, visualisoinnit helpottivat hahmottamista ja kommunikointia, yhteiskehittäminen avasi näkökulmia ja herätti näin myös empatiaa. Viestintäpalveluille suurimpia oivalluksia tarjonneet työkalut konkretisoivat prosesseja ja tekivät laajoista kokonaisuuksista käsinkosketeltavia. Viestintäpalveluissa on vasta raapaistu muotoiluajattelun ja yhteiskehittämisen pintaa. Kehittämistyö kuitenkin jatkuu, ja sen myötä ymmärrys näistä menetelmistä toivottavasti myös entisestään syvenee.

# Lähteet

## KIRJALLISUUSLÄHTEET:

Bessant, J., Claudia, L., & Kathrin, M. M. 2014. Driving Service Productivity, edited by John Bessant, et al. Switzerland: Springer International Publishing.

Dennis, P. The remedy: Bringing lean thinking out of the factory to transform the entire organization. 2010. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Hassi, L., Paju, S., Maila, R. 2015. Kehitä kokeillen. Helsinki: Talentum pro.

Kurronen J. 2015. Muotoilu osana julkisen sektorin innovointia. Teoksessa Jyrämä, A. Mattelmäki, T. (toim.) Palvelumuotoilu saapuu verkostojen kaupunkiin. Helsinki: Unigrafia Oy. 29-47

Miettinen, S.(toim.) 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiaateollisuus.

Ojasalo, K. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma pro.

Sarvas, R., Nevanlinna, H., Pesonen J. 2016. Lean Service Creation – The Handbook for LSC canvasses (version 1.4). Futurice. Saatavissa myös: [www.leanservicecreation.com](http://www.leanservicecreation.com).

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2008. ProfS: asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen: suunnittelu- ja toimintakansio. Helsinki: Infor.

Torkkola, S. 2015. Lean Asiantuntijatyön Johtamisessa. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

## **DIGITAALISET LÄHTEET:**

Kuittinen, O. Skolar: Kolme ohjetta vallankumoukselliseen työpajaan. Päivitetty 14.3.2016. Luettu 19.11.2016. Saatavissa: <http://www.skolar.fi/kolme-askelta-vallankumoukselliseen-tyopajaan/>.

## **TYÖPAJAT:**

Yhteiskehittämisen työpaja 20.1.2016

Yhteiskehittämisen työpaja 9.2.2016

Yhteiskehittämisen työpaja 21.4.2016

Yhteiskehittämisen työpaja 7.6.2016

Yhteiskehittämisen työpaja 13.6.2016

Yhteiskehittämisen työpaja 1.9.2016

## **MUUT LÄHTEET:**

Viestintäpalveluiden viikkokirjaus 2015

